

السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات

الأستاذ الدكتور

مصطفى عبد العظيم فرماوي

أستاذ تنظيم المجتمع ووكيل كلية
الخدمة الاجتماعية / جامعة حلوان
لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

٢٠٠٥

الطبعة الأولى

الناشر

مكتبة الأنجلو المصرية

١٦٥ ش محمد فريد - القاهرة

مقدمة الكتاب

لقد أصبحت سياسة الرعاية الاجتماعية بمثابة المعيار الفاصل الذي يحكم على مدى نجاح الدولة في رعاية أبنائها ، بل وأصبحت الحكومات في الدول المتقدمة والرأسمالية على وجه الخصوص تنجح وتستمر في الحكم بمقدار ما توليه من رعاية واهتمام بسياسات الرعاية الاجتماعية ، بل ويضع رؤساء الدول برامج الرعاية الاجتماعية وسياساتها على رأس برامجهم الانتخابية ومن هنا أصبحت سياسات الرعاية الاجتماعية بمثابة حق للمواطن في كافة مجالات الحياة ، هذه السياسة التي تمثل الأطر العامة التي يضعها المجتمع لرعاية مواطنيه ويصوغ من أجلها القوانين والقرارات ، وينشئ المؤسسات التي تنفذ من خلالها البرامج التفصيلية للرعاية الاجتماعية ، ولذلك سوف يطرح الكتاب مفهوم السياسة الاجتماعية وعناصرها وبعض المجالات التطبيقية لها ، وطالما أن برامج الرعاية الاجتماعية تنفذ من خلال مؤسسات لذلك يتناول الكتاب ، إدارة المؤسسات الاجتماعية من خلال استعراض بعض الوظائف الرئيسية للإدارة في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، مع عرض نماذج للمشكلات الإدارية وسبل مواجهتها .

والمؤلف يدعو الله أن يجد القارئ الكريم بين ثنايا هذا الكتاب ما يشبع بعض نهمه العلمي للغوص في أعماق الفكر الإداري الحديث باعتبار الإدارة أحد أدوات تحقيق سياسة الرعاية الاجتماعية .

والله من وراء القصد وهو يهدي السبيل .

المؤلف

يناير ٢٠٠٥

الباب الأول

السياسة الاجتماعية

الفصل الأول : السياسة الاجتماعية المفهوم والماهية

الفصل الثاني : عناصر وأيديولوجيات السياسة الاجتماعية وركائزها

الفصل الثالث : السياسة المعلوماتية

الفصل الرابع : الرعاية الاجتماعية والسياسة الاجتماعية

الفصل الخامس: سياسة الرعاية الاجتماعية للمسنين في الدول العربية
نموذجاً

الفصل السادس: سياسة الرعاية الاجتماعية للمعوقين في مصر نموذجاً

الفصل السابع : نماذج للقوانين التي تشرع سياسة الرعاية الاجتماعية

مقدمة :

يتناول المؤلف في هذا الباب رؤية تحليلية لمفهوم وماهية السياسة الاجتماعية مع شرح أهم العناصر التي تتكون منها السياسة الاجتماعية والركائز التي تعتمد عليها . كما يعرض للسياسة المعلوماتية وكيفية صياغتها مع توضيح تطور الرعاية الاجتماعية في الأديان السماوية ودول أوروبا الغربية والتي تعكس اهتمام الدول بسياسة الرعاية الاجتماعية .

ثم يلي ذلك تطبيق عملي على سياسات الرعاية الاجتماعية لفتنتي المسنين والمعاقين ، مع طرح نماذج لبعض القوانين المنظمة لسياسات الرعاية الاجتماعية سواء ما يتصل بالهيئات والمؤسسات التي تعمل في إطار سياسات الرعاية الاجتماعية وهو القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الخاص بالجمعيات والمؤسسات الأهلية ، أو أحد القوانين المرتبطة بفئة المعاقين وهو القانون ٣٩ لسنة ١٩٧٥م. باعتبار أن القانون هو الموجه لتنفيذ التزامات الدولة نحو الفئات المختلفة . وتأتي فيما يلي فصول الباب الأول حول السياسة الاجتماعية .

الفصل الأول

السياسة الاجتماعية

المفهوم والماهية

أولاً : مفهوم السياسة الاجتماعية :

يجب علينا عند تحليل مفهوم السياسة الاجتماعية ، أن نتساءل، ما نقصده بالتحديد من ذلك المفهوم؟ ولمن تكون تلك السياسة أو توجه إليه، لذا نجد أن :

مفهوم السياسة : Policy

يشير إلى " المبادئ والعناصر الأساسية التي توجه مباشرة لتحقيق غايات وأهداف واضحة " (عبد الله : ١٩٩٦).

كما أن مفهوم السياسة من الناحية اللغوية مشتق من الفعل يسوس وهو يعني الحكم أو القيام بالأمر والإطلاع بإدارته . ونجدها أيضاً في اللغات الأوروبية أصلها من اللغة الإغريقية " فالسياسة " تعني المدينة أو السكان وما يتصل بهم من الدستور ومختلف النظم السياسية .

ونجدها أيضاً عند أفلاطون هي من التعقل في أمور الكل (عبد الهادي : ٢٠٠٠) . ومما سبق نجد أن السياسة تهتم بكافة مناحي الحياة وأنشطتها ، فهي تهتم بالأمور الاقتصادية والصحية والتعليمية والاجتماعية وغيرها مما يهم المجتمع سواء من داخل المجتمع أو من خارجه أو علاقة الدولة بغيرها من جيرانها .

ويضيف أحد الرواد الكلاسيكيين لعلم السياسة الاجتماعية وهو ت. مارشال T.H Marshall في كتابه المعنون بالسياسة الاجتماعية في القرن العشرين مشيراً إلى أن مفهوم السياسة الاجتماعية من المفاهيم التي تستخدم استخداماً واسعاً ولذا جعل هناك صعوبة حول وضع تعريف واحد لها لأن ذلك يرجع إلى محتوى السياسة الاجتماعية ومن ثم على الباحث أن

يسعى للأخذ بالتعريفات الدولية الشائعة التداول حول مفهوم السياسة الاجتماعية مثال ذلك ما حددته بالفعل منظمات الأمم المتحدة وخاصة .

منظمة العمل الدولية : International Labour Organization

والتي تقول أن مفهوم السياسة الاجتماعية : يشير للأمن الاجتماعي ووضع الأساليب اللازمة من أجل الحفاظ على الدخل الفردي، أثناء فترات المرض، والبطالة، والشيخوخة، والخلافات الأسرية، وتوفير الرعاية الصحية اللازمة.

ومن ثم نجد أن مفهوم السياسة الاجتماعية، يرتبط بالعديد من السياسات العامة خاصة في الدول المتقدمة وتشمل سياسات الرعاية الصحية، والتأمينات الاجتماعية، وتوفير السكن الملائم وغيرها من السياسات التي تؤدي لتحقيق الرفاهية. ككل

ثانيا : ماهية السياسة الاجتماعية :

(١) تعريف السياسة الاجتماعية :

يقترح شنيك أن الجانب السياسي في دولة الرعاية الاجتماعية يجب أن يتجه إلى مناصرة الفئات الأكثر احتياجاً في المجتمع، مثل الفقراء والمعوقين والذين يعيشون على هامش المجتمع وتوفير المعونة الاقتصادية والخدمات الاجتماعية لصالح الفقراء والمحرومين حتى يستطيعوا الاعتماد على أنفسهم قدر الإمكان . (رضا : ٢٠٠٣)

كما تعرف السياسة الاجتماعية بأنها "نتاج التفكير المنظم الذي يوجه الخطط والبرامج الاجتماعية / فالسياسة تنبع من أيديولوجية المجتمع

لتعبر عن أهدافه البعيدة وتوضح مجالات البرامج والخطط الاجتماعية وتحدد الاتجاهات العامة لتنظيمها وأدائها .

وتعرف بأنها " مجموعة القرارات الصادرة من السلطات المختصة في المجتمع لتحقيق أهدافه الاجتماعية العامة ، وتوضح هذه القرارات مجالات الرعاية الاجتماعية والاتجاهات الملزمة وأسلوب العمل وأهدافه في حدود أيديولوجية المجتمع ، ويتم تنفيذ هذه السياسة الاجتماعية برسم خطة أو أكثر تحوى عددا من البرامج ومجموعة من المشروعات الاجتماعية (غنيم : ٢٠٠٢)

ويرى المؤلف أن السياسة الاجتماعية تمثل الإطار العام الذي يتبناه المجتمع لتحقيق الرعاية الاجتماعية لمختلف فئاته ويصدر التشريعات والقوانين ويقيم المؤسسات التي تحقق أهداف تلك السياسة .

(٢) هدف السياسة الاجتماعية :

يرى مارشال أن الحكومات تمارس السياسة الاجتماعية لصالح مواطنيها عن طريق توفير مجموعة من الخدمات تساعد على رفع مستوى معيشتهم تتمثل في التأمينات الاجتماعية، الرعاية الاجتماعية، السياسة الإسكانية.

ويمضى فريمان وشيروود إلى أن " السياسة الاجتماعية تهدف أساساً إلى تحسين الظروف العامة للمجتمع والنهوض بحياته الاجتماعية وتقليل الانحراف والتفكك الأسرى قدر الإمكان .

(٣) التعريف الإجرائي للسياسة الاجتماعية :

عرف رضا (٢٠٠٣) السياسة الاجتماعية إجرائياً بأنها :

١. مكون أساسى من السياسة العامة للمجتمع .
٢. تمارس باستخدام الآليات المتألف لها فى العرف السياسى .
٣. تهدف إلى تحقيق قدر متزايد من العدالة الاجتماعية .
٤. وذلك عن طريق توفير خدمات متنوعة ومتكاملة لأفراد المجتمع ككل وللغئات الأكثر احتياجاً على وجه الخصوص .
٥. وهى بذلك تعمل على تشكيل المجتمع بما يتضمن مصالح أفراداه وصالحه ككل .

(٤) تسييس المشكلة الاجتماعية :

أوضح رضا (٢٠٠٣) أن هناك منظورين للتعامل مع المشكلات الاجتماعية هما :

أ - المنظور الإدارى :

وفيه ببسط تحليل المشكلة الاجتماعية ويختزل التعامل معها فيتم التعامل معها على أساس فردى وتؤدى للذين يعانون منها بعض المساعدات العاجلة والتي من شأنها أن تخفف من وقع المشكلة عليه . وهذا النوع يتجنب التعامل مع مسببات المشكلة ويقتصر على التعامل مع أعراضها .

ب- المنظور السياسى :

يعنى التعامل المباشر مع الأسباب السياسية والاقتصادية والسوسولوجية والتنظيمية المتفاعلة فيما بينها لأحداث المشكلة على مستوى المجتمع مما يتطلب بالضرورة إحداث تغيير اجتماعى جذرى .

ولا يقتصر هذا النوع على تحديد المتغيرات المسببة للمشكلة بل
يمضى إلى اعتبار وقوع واستمرار المشكلة تعبيراً عن الاحتياج الاجتماعى
لها

إذن :

تتعامل السياسة الاجتماعية مع المشكلات ذات الانتشار النسبى فى
المجتمع والتى تتعرض لها أعداداً متزايدة من أفراد المجتمع بفرض إحداث
تغيير اجتماعى فى بعض الهياكل الاجتماعية من شأنه التقليل من معدلات
وقوع المشكلات الاجتماعية وبالتالي تقليل أعداد المواطنين الذين يعانون
منها .

(٥) مراحل وضع السياسة الاجتماعية :

يتضح مما سبق أن وضع سياسة اجتماعية عملية قومية وليست
قاصرة على هيئة أو عدة منظمات فحسب .

ويقترح (رضا) تقسيم عملية وضع السياسة الاجتماعية إلى :

١ - سياسة اجتماعية عامة .

٢ - سياسة اجتماعية نوعية .

وليس من المفضل أن توضع سياسات اجتماعية نوعية كمجموعة
عمليات فرعية منفصلة عن بعضها البعض، كما لا يستحب وضع سياسات
اجتماعية نوعية بمعزل عن سياسة اجتماعية عامة للمجتمع لأن البناء
الاجتماعى ككل يؤثر كل قطاع فيه على سائر القطاعات الأخرى، ومن ثم
فإن التنمية الاجتماعية غير المتوازنة تؤدى إلى خلل فى البناء الاجتماعى
ككل .

وأوضح أن السياسة الاجتماعية العامة للمجتمع توضع عبر المراحل المتعاقبة التالية :

١. توضع في الاعتبار الأيديولوجية العامة للمجتمع وتؤثر أيديولوجية المجتمع على وجه الخصوص في مدى السماح ببرامج رعاية اجتماعية واسعة النطاق أو محدودة نسبياً كما تؤثر في مدى استعداد المجتمع للإتفاق المادي العام على برامج للسياسة الاجتماعية .
٢. تقترح الأجهزة التنفيذية المركزية في الدولة الأهداف العامة للسياسة القومية للرعاية الاجتماعية وتحديد اتجاهاتها وخطواتها الرئيسية وطرحها للمناقشة العامة والعنينة في وسائل الاعلام المختلفة والتنظيمات الشعبية والنقابية والحزبية .
٣. يقوم جهاز مكلف بالمتابعة بحصر نتائج هذه المناقشات واستخلاص مقترحات بناء منها وإجراء التعديلات اللازمة على مشروع السياسة الاجتماعية العامة .
٤. يعرض مشروع السياسة الاجتماعية العامة على الأجهزة التشريعية لمناقشته وإجراء التعديلات الضرورية عليه وإقراره .
٥. تصدر الجهات المختصة القوانين المنفذة للسياسة الاجتماعية والسياسة الاجتماعية العامة بهذا المفهوم، تعتبر إرشادية وتوجيهية بالنسبة للسياسات النوعية، وهي بذلك ليست ذات طابع تنفيذي في حين أن السياسات النوعية هي المختصة بالجانب التنفيذي .

الركائز التي تستند عليها السياسة الاجتماعية "الدعائم" في المجتمع المصري.

ترتكز السياسة الاجتماعية في أي مجتمع على مجموعة ثابتة من الدعائم التي تعتبر بمثابة الأسس أو القواعد التي تقوم عليها هذه السياسة (غنيم : ٢٠٠٢).

ويمكن أن نحدد أربع ركائز أساسية تعتمد عليها السياسة الاجتماعية في المجتمع المصري وهي:

- الشرائع السماوية.
- الدستور.
- التشريعات والقوانين الوضعية.
- المواثيق وأوراق العمل والبيانات الرسمية.

أولاً: الشرائع السماوية:

تمثل حجر الزاوية بين الركائز الخاصة بالسياسة الاجتماعية فهي تمثل مجموعة الضوابط المتعلقة بالسلوك والتصرفات.

إن الأديان السماوية تمد السياسة الاجتماعية بعناصرها بركيزة هامة وولجب المخططين الاجتماعيين أن يتقيدوا دائماً عند رسم السياسة الاجتماعية بالشرائع السماوية ومنهج الإسلام في بناء المجتمع بما يلي:

- التكافل: بتناول أمور الدنيا والدين وتنظيم كل جوانب حياة الإنسان.
- يسلم بأن الإنسان ليس ملاكاً بل له حاجاته المادية وأن له جوانب ضعف وجوانب قوة وأنه يخطئ ويصيب.

- الإيجابية والالتقاء مع الحياة في نظام شامل متكامل يستهدف خير الدنيا والآخرة.

فالإسلام يصل على إرساء قواعد التكافل الاجتماعى ويعمق مفاهيم الرعاية الاجتماعية ومسئولية الدولة نحو المواطنين .

ويؤكد كرامة الإنسان ويحدد حقوقه وواجباته، فالسياسة الاجتماعية التى توضع بعيداً عن تعاليم الدين لا تحقق للإنسان سعادته ورضاءه فالحوافز الروحية والمعنوية تفوق كثيراً النواحي المادية والاقتصادية.

ثانياً: الدستور:

هو وثيقة أساسية تنظم العلاقات المختلفة بين جهاز الدولة وبين المواطنين، والدستور هو الذى يمثل الأساس الذى يقوم عليه التنظيم السياسى للمجتمع وهو المصدر الأول والأساسى للقوانين والتشريعات الاجتماعية.

والدستور فى المجتمع المصرى تطور بتطور المجتمع نفسه وفى العصر الإسلامى ومازال القرآن الكريم هو الدستور الذى يرجع إليه الحكام كمرجع ومصدر أساسى لتنظيم شئون المواطن.

وضع الدستور الدائم للبلاد فى مايو ١٩٧٠ ومازال العمل سارياً به حتى الآن وقد ارسى هذا الدستور عدة قواعد أساسية هى:

- الدين الإسلامى دين الدولة.
- الأسرة أساس المجتمع قوامها الدين والأخلاق الوطنية.
- التضامن الاجتماعى أساس المجتمع المصرى.
- المصريون لدى القانون سواء متساوون فى الحقوق والواجبات لا تميز فى الجنس أو العقيدة.

- القوات المسلحة ملك الشعب.
- مجلس الشعب هو السلطة التشريعية للبلاد.
- يتولى السلطة التنفيذية رئيس الجمهورية الذى يرشح من قبل مجلس الشعب.

ثالثاً: التشريعات والقوانين:

نجد فى الواقع العملى أمثلة فى المجتمع المصرى لا حصر لها من التشريعات والقوانين الوضعية منها:

- قوانين الضرائب.
- قوانين الإسكان.
- قوانين الإجراءات.
- قانون الضمان الاجتماعى.
- قوانين التأمينات الاجتماعية.
- قوانين الجمارك.
- قوانين التجنيد.
- قوانين العمل.
- قانون تنظيم الجمعيات والمؤسسات الخاصة.
- قانون الطفل.
- قانون المعوقين.

رابعاً: مواثيق العمل الوطنى.

مثل الميثاق ، ورقة أكتوبر، برامج الأحزاب، تتضمن اتجاهات عامة تساعد على تحديد نقطة البدء وعلى اختيار الطريق والزمان والمكان واسلوب العمل وهذا ما يطلق عليه الاستراتيجية والتكتيك.

الفصل الثاني

عناصر وأيديولوجيات السياسة الاجتماعية وركائزها

مقدمة

في ضوء عرض المفاهيم السابقة للسياسة نجد أن السياسة دائماً تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع سواء كانت أهداف قريبة المدى تعود بالنفع المباشر أو تحقق هدف بعيد المدى ويتم هذا في ظل أيديولوجية المجتمع وظروفه أي أن السياسة الاجتماعية تستمد عملها من روح القانون السائد بالمجتمع والأيديولوجية السائدة بالمجتمع والثقافة والدين بمشاركة من كافة الأجهزة الحكومية المعنية بالرعاية الاجتماعية حتى يتم تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية للغالبية العظمى من أفراد المجتمع كله.

ونخلص من ذلك إلى أن السياسة الاجتماعية تحتاج إلى :

١. واضعي السياسة الاجتماعية : وهم يمثلون السلطات المختلفة بالمجتمع القومي وهم شاغلي أعلى المناصب الرسمية في مختلف الأجهزة الحكومية حسب كل قطاع .
٢. المنهج العلمي : نحتاج لوضع سياسة اجتماعية ناجحة أن تستند وتعتمد على منهج علمي رشيد مستفيدة من الخبرات الماضية والتجارب .
٣. الخطط والبرامج : تعتمد السياسة الاجتماعية على الخطط المحكمة لتنفيذ برامجها وتراعى في ذلك الإمكانيات والأولويات لدى المجتمع ومراعاة الأهداف بعيدة المدى للمجتمع والأهداف ذات المردود السريع .
٤. ترجمة الخطة في شكل برامج منفذة تستند على وظائف الإدارة من التخطيط والتنظيم والتوظيف والتدريب والتوجيه والرقابة والمتابعة .

ومن هنا فمفاهيم السياسة الاجتماعية يمكن أن تصاغ كما يلي :

عناصر السياسة الاجتماعية

هناك العديد من العناصر التي تمثل المكونات الأساسية والموجهات لصياغة سياسة الرعاية الاجتماعية وتتمثل تلك العناصر فيما يلي :

- ١- الأيديولوجية السائدة في المجتمع .
- ٢- الثقافة .
- ٣- القاتنون .
- ٤- الدين .
- ٥- العادات والعرف .
- ٦- القرارات الصادرة من السلطات العليا في المجتمع .
- ٧- الأهداف البعيدة .
- ٨- مجالات العمل .
- ٩- الاتجاهات .

وسوف نتناول فيما يلي كل عنصر من تلك العناصر بشئ من التفصيل:

١ - الأيديولوجية :

الأيديولوجية تعني نظام الأفكار المتداخلة كالمعتقدات والتقاليد والمبادئ والأساطير التي تؤمن بها جماعة معينة أو مجتمع ما وتعكس مصالحها واهتماماتها الاجتماعية والأخلاقية والدينية والسياسية

والاقتصادية والنظامية وتبررها في نفس الوقت (خاطر : ١٩٩٨) كما تعرف الايديولوجية بأنها :

هي المعتقد والفكر السائد تجاه أمر معين ، وتوجد عدة أنواع من الايديولوجيات منها :

أ - **الأيديولوجية الخاصة بالفكر الرأسمالي : (اقتصاديات السوق الحر) :**

وهي تقوم على فكرة السوق الحر والملكية الفردية وتحدد وظائف الدولة في :

١. الدفاع وتختص به وزارة الدفاع .

٢. الأمن وتختص به وزارة الداخلية .

٣. القضاء عن طريق وزارة العدل .

وقد واجهت هذه الايديولوجية كثير من المشكلات خلال فترة الكساد العالمي عام ١٩٣٠ والتي انتشر تأثيرها إلى كل أنحاء العالم حتى وصل إلى مصر ثم تغير هذا الاتجاه إلى أن توفر الدولة كثير من المشروعات والخدمات لإحداث رواج بالمجتمع وقد نمى هذا الفكر بالولايات المتحدة الأمريكية التي تكون سكانها من خليط من الفارين من وجه العدالة والباحثين عن الثروة ، ومن كان لهم أفكار متطرفة والمضطهدين دينياً .

ب - **الأيديولوجية الخاصة بالفكر الشيوعي :**

وتقوم تلك الايديولوجية على تملك الدولة لكل وسائل الإنتاج وتتلاشى الملكية الخاصة ويعنى هذا أن يعمل أفراد المجتمع جميعاً في عجلة الإنتاج والكل يتساوى في النهاية في توزيع عائد الإنتاج .

جـ- الأيدولوجية المعتدلة (الإسلامية)

وتقوم الأيدولوجية الإسلامية على الدعوة لحرية التملك وتملك الدولة لوسائل الإنتاج فالكل يتضامن من أجل تحقيق الهدف العام للمجتمع في ضوء مقاصد الشريعة وهي حماية النفس والدين وشيوع الأمن والتكافل الاجتماعي إلى آخره من مبادئ الشريعة الإسلامية .

وفيما يلي شرح لأهم التعاريف الخاصة بالأيدولوجية :

الأيدولوجية السائدة بالمجتمع :

تعتبر الأيدولوجية أحد المفاهيم المحيرة في مجال العلوم الاجتماعية لأنها تدخل في تفسير ظروف متعددة ومن الصعب تحديدها من الناحية النظرية والواقعية.

وترتبط الأيدولوجية بتحديد مفهوم الأفكار والمعتقدات وعادة ما تكون الأيدولوجية جزء من السلك السياسي والحياة المادية فتستخدم الأيدولوجية أحياناً على أنها سلاح أو مجموعة الإرشادات أو الأفكار الانتقادية لطبيعة النسق العقائدي السياسي ككل ، وهناك تعريفات متعددة لها نوجز منها الآتي:

- ١ . نسق المعتقدات السياسية .
- ٢ . الفعل الموجه لمجموعة الأفكار السياسية .
- ٣ . أفكار الطبقة الحاكمة .
- ٤ . وجهة نظر عالمية نحو طبقة أو جماعة معينة .
- ٥ . الأفكار السياسية التي ترتبط بطبقة معينة أو المصالح الاجتماعية .

٦. الأفكار الخاصة بالوعى والدعاية لها .
٧. مجموعة من الأفكار التى ترتبط بالشعور الفردى والجمعى الاجتماعى.
٨. مجموعة من الأفكار العامة التى تستخدم لتأكيد شرعية نظام أو نسق سياسى .
٩. نوع من المبادئ العامة التى تستخدم لتأكيد السياسة التى تدعى احتكار الحقيقة .

ويعرف (مارتن سجر) الايدولوجية خلال منتصف السبعينات فى كتابه عن السياسة الاجتماعية هى " مجموعة من الأفكار التى عن طريقها يستطيع الناس تفسير وتبرير الغايات والأهداف أو هى الوسائل التى ترتبط بالفعل الاجتماعى المنظم بغض النظر عما إذا كان هذا الفعل سيكون موجها لهدم أو تدمير أو بناء النظام الاجتماعى " (عبد الله عبد الرحمن : ١٩٩٦).

ويرى المؤلف أن الايدولوجية هى نوع الفعل الموجه للنسق الفكرى بالمجتمع ، وخلصه القول أن الايدولوجية يقصد بها :

" مجموعة الأفكار والمعتقدات الخلقية والدينية والسياسية التى تمثل التراث الثقافى والحضارى للمجتمع وتعتبر بمثابة الفلسفة المحددة والموجهة لسلوك أفراد المجتمع بكافة فئاته وقطاعاته وأجهزته وتنظيماته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ... الخ " (غنيم : ٢٠٠٢) .

ويرى المؤلف أنه من المهم حتى تنجح السياسة الاجتماعية أن تعتمد على أيديولوجية خاصة بها متمثلة فى إطار فكرى أو عقائدى حول

موضوع معين أو هدف محدد سياسى أو دينى على أن ينبعث ذلك من داخل المجتمع معتمدا على (الثقافة ، الدين، العرف والتقاليد)

٢- الثقافة :

يعرفها (تايلور) فى دراسته عن الثقافة البدائية " الثقافة أو الحضارة بمعناها الواسع هى ذلك الكل المركب الذى يشمل المعرفة والعقائد والفن والأخلاق والقانون، وكل المعتقدات والعادات الأخرى التى يكتسبها الإنسان من حيث هو عضو فى المجتمع " (الجوهري : ٢٠٠١) .

ويرى المؤلف أن الثقافة هى أسلوب لتعلم مختلف المعارف والأنشطة تتعلمه الأجيال الحالية من السابقة وتحمل إلى الأجيال القادمة التى لا تبذل أى مجهود فى اكتشاف المعارف والخبرات ويضيف عليها الجديد من المعارف والخبرات وهذا ما يسمى بالتراكم والتعدد الثقافى وهناك وجهة نظر حول الثقافة أنها " كالهواء الذى نستنشق نسلم به تسليما ولا نكاد نشعر به) .

ونجد أن الثقافة العامة لها عدد من السمات هى :

أولا : الاكتساب والتعليم والتمايز والاستقلال عن حاملها أى نقلها إلى الأجيال اللاحقة فهى تختلف عن الصفات الوراثية المكتسبة .

ثانياً : الاستمرار فالثقافة تميل إلى البقاء لفترة طويلة نسبياً من الزمن وهى ذات طبيعة محافظة رافضة للتغيير ولها القدرة على البقاء لدى أجيال عديدة.

ثالثاً : التعدد المعروف بالتراكم الثقافى الذى يزداد مع مضي الوقت (السمالوطي : ١٩٩٩) .

وهناك وجهة نظر أخرى حول صفات الثقافة :

- الثقافة ظاهرة انشائية بمعنى أن للإنسان القدرة على استخدام جهازه العصبى المعقد ويغير السلوك للتكيف مع الظروف الاجتماعية مثل انتقاله من الزراعة للصيد للصناعة .

- الثقافة نتاج للخبرة المتراكمة وهى محددة لأنماط السلوك .

- تساعد فى توفير الأحوال المعيشية وهى دائمة التغير وتنقل من مجتمع لآخر وهى نسيج متكامل (الجوهري : ٢٠٠١).

ويرى المؤلف أن الثقافة لها عموميات ملزمة للمجتمع كله بغض النظر عن الدين أو الجنس يعاقب عليها القانون إذا أخل بها أى من الأفراد.

وللثقافة خصوصيات تميز كل جماعة عن الأخرى أو كل إقليم عن غيره أو مهنة عن غيرها من نظيره وهذا ما يسمى بالثقافة الفرعية أو الأنماط السلوكية الخاصة.

وما سبق الإشارة له يحدد السياسة الاجتماعية وأهدافها بالإضافة إلى أهمية التعرض إلى معرفة الثقافة السياسية باعتبارها أحد فروع الثقافة.

فالثقافة السياسية تتكون من مجموعة معارف ومعتقدات تسمح للأفراد بإعطاء معنى للتجربة الروتينية لعلاقاتهم بالسلطة التى تحكمهم كما تسمح للمجموعات باستخدامها كمراجع للتعريف بهويتها ، فالثقافة السياسية إذن تسمح لكل فرد بتحديد موقعه فى المجال السياسى المركب وهذا يتبعه حد أدنى من المظاهر الواعية أو غير الواعية التى ترشده فى سلوكه كمواطن سواء كان ناخب أو مكلف بدفع ضريبة ... الخ " (عبد الله عبد الرحمن : ١٩٩٦) .

ويعرف (الموند ، وميربا) الثقافة السياسية على أنها ترتبط بالقيم الديمقراطية وتختلف من دولة إلى أخرى لاختلاف الجوانب الأخلاقية والاجتماعية والدينية فهذه الجوانب متعددة لهذا يصعب وجود ثقافة سياسية عامة تطبق سواء على الدول المتحضرة أو النامية .

ويري (محمد علي : ١٩٨٩) أن الثقافة السياسية :

تشير إلى القيم التي تحرك النظام السياسي وإطاره في أوساط الرأي العام وهناك تعريفات متعددة للثقافة السياسية منها :

١. التعريفات السيكلوجية : تنظر للثقافة من حيث أنها تمثل مجموعة من التوجيهات نحو الموضوعات السياسية .

٢. التعريفات الشاملة : تعرف الثقافة السياسية بأنها تقمص التوجيهات المختلفة وكذلك السلوك الظاهر والباطن : ويؤخذ على هذا الاتجاه صعوبة تحليل السلوك الظاهر أو الباطن .

٣. التعريفات الموضوعية : تنظر إلى الثقافة على أنها " المستويات المحددة للسلوك المقبول من الأفراد داخل أي نسق سياسي " فالتعريف نجده يكون منصب على الناحية العقلية والشعورية للفرد .

مما سبق الإشارة إليه نجد أن الثقافة تشمل جميع مناحي الحياة الاجتماعية وجوانبها سواء الحياة الاقتصادية أو الحياة الدينية أو السياسية من هنا فالثقافة السياسية هي أحد الثقافات الفرعية الهامة حتى تسير الحياة بشكل له ضوابط منظمة وهذا يتضح أكثر في الآتي :

" الثقافة السياسية تعنى اكتساب المعلومات السياسية المتعلقة بالنظام السياسي بشكل عام فتشمل السلطة التنفيذية - السلطة

التشريعية- السلطة القضائية - الأحزاب السياسية - ممارسة عمليات الترشيح والتصويت أى هى اتجاهات مكتسبة لدى الأفراد نحو مختلف الموضوعات السياسية " (محمد عبد الهادي : ٢٠٠٠).

ويرى المؤلف أنه لكي تتواجد الثقافة السياسية فهى تحتاج إلى أفراد المجتمع المشاركين فى الحياة السياسية بشكل ايجابى وتستبعد غير المشاركين (السليبين) لذا تتطلب هذه الثقافة الوعى السياسى لدى الجميع .

كما أن الثقافة السياسية لها علاقة بنوعية المجتمع سواء كان مجتمع ديمقراطى أو ديكتاتورى، فالثقافة تزدهر وتنمو فى ظل الديمقراطية والحرية وتختلف فى المجتمع الرأسمالى عن المجتمع الاشتراكى أى أن النظام الاقتصادى يعتبر موجه للثقافة السياسية.

ونخلص من هذا إلى أن الثقافة لها مصادرها وبيئتها كالنادى أو الأسرة أو المدرسة التى تنتقل عبرها للأجيال القادمة .

لذا فهناك متغيرات مختلفة لها دور فى صياغة السياسة الاجتماعية معتمدة على الثقافة منها :

الثقافة الساندة لدى أفراد المجتمع .

تتضح من الطرفين :

(أ) طرف منفذ : هم كوادى بشرية للتعامل مع نوع الثقافة .

(ب) الطرف الثانى المستفيد من الخدمة السياسية .

مثال : عند بناء مساكن خاصة بالجماهير ، نراعى الأسرة الممتدة
فى مساحة المسكن ومكوناته .

٣ - القانون :

القانون عنصر هام فى صياغة السياسة الاجتماعية بشكل رسمى
ملزم وهو الذى يدخل السياسة الاجتماعية حيز التنفيذ ويعرف القانون بأنه
" مجموعة القواعد التى تحكم الروابط الاجتماعية والتى تلزم الدولة الناس
على اتباعها ولو بالقوة عند الاقتضاء " .

أو هو " مجموعة القواعد العامة المجردة التى تنظم سلوك الأفراد
فى المجتمع والتى تكون مصحوبة بجزاء مادية توقعه الدولة عند الاقتضاء"
(محمد شفيق : ١٩٩٩).

ويرى المؤلف أن من هذه التعاريف أن القانون هو إطار يهتدى
إليه أفراد المجتمع حتى يكون سياج يحمى مصالح الأفراد لمنع حدوث
الفوضى والاضطرابات ولكى يعيش الناس فى نظم مصحوب بسلام وهناك
كثير من النصوص القانونية التى تؤكد ذلك ، ففى الدستور المصرى
الصادر فى سبتمبر ١٩٧١ يؤكد المساواة أمام القانون وتنص المادة ٤٠
على أن المواطنين لدى القانون سواء ، وهم متساوون فى الحقوق
والواجبات العامة لا تمييز بينهم فى ذلك بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة
أو الدين أو العقيدة ، وللقاعدة القانونية خصائص منها :

- القاعدة القانونية عامة مجردة لا تخاطب شخصا بذاته ولا تتناول
واقعة بعينها .
- القاعدة القانونية : قاعدة سلوك تنظم سلوك الأفراد بالمجتمع .

- القاعدة القانونية : قاعدة ملزمة مصحوبة بجزاء مادي توقعه الدولة عند الاقتضاء لضمان الاستقرار .

علاقة السياسة بالقانون :

" تتضح العلاقة بين علم السياسة وعلم القانون من خلال النظرة التي ترى أن الدولة تمارس عملها من خلال القانون أي من خلال القواعد التي تنظم العلاقات والروابط بين الأفراد وبعضهم البعض وبين الجماعات وبعضهم فالقانون هو الذي ينظم العلاقات الاجتماعية وحينما تتغير العلاقات الاجتماعية ينبغي أن يتغير القانون ليواكب هذه التغيرات ويعبر عنها تعبيراً صادقاً (محمد عبد الهادي : ٢٠٠٠).

ويرى المؤلف أنه لكي يتم تحقيق الأهداف الاجتماعية لابد من وضع الخطة الجيدة في ضوء اعتبارات رسمية قانونية حتى لا تقابل بالرفض من قبل المؤسسات الاجتماعية ونصل إلى أن القانون مهم لأنه يهتم بالحاضر أي القانون الوضعي الذي يطبق ويراعى كافة مظاهر التغير الاجتماعي وهذا كله من شأنه تدعيم ووضع سياسة للرعاية الاجتماعية بشكل رسمي .

مونتسكيو وروح القانون :

" مونتسكيو " هو أول فليسوف ربط بين مبدأ القانون، ومبدأ الطبيعة في الفلسفة الاجتماعية والسياسية والتي نشرها في " روح القانون" حيث أنه طبق القانون الطبيعي في دراسة المجتمعات عن طريق نقل التعليمات من مجال ظواهر الطبيعة إلى مجال ظواهر المجتمع فأصبح المجتمع في إطار هذه النظرية نسفاً من الانساق الطبيعية وهو ما أكدته أيضاً الفليسوف الأخلاقي الانجليزي (دافيد هيوم) بمعنى أن القانون

الاجتماعى إنما يحكم ظواهر المجتمع وأنماط السلوك الإنسانى تماماً كما يحكم القانون الطبيعى ظواهر الوجود الطبيعى .

كما أكد على أن القانون له وظيفة فى المجتمع كقاعدة أو كمعيار للسلوك البشرى لأنه وسيلة من وسائل الضبط الاجتماعى بل هو أحد ميكانيزمات الضبط الاجتماعى يقف إلى جانب الدين، والالتزام السياسى والأخلاقى وسائر الجزاءات الاجتماعية التى تفرض على كل من يחדش القيم العامة بالمجتمع .

هذا مع مراعاة مبدأ النسبية بين القوانين الاجتماعية وتمايزها بين البيئات المختلفة والثقافات المختلفة وأهمية أن يوجد تفاوت واختلاف بين القوانين الاجتماعية حتى تتحقق العدالة السياسية والاجتماعية (قباري : ١٩٨٠).

ويرى المؤلف أن الضبط الاجتماعى له مفردات هى :

- الأخلاق
- الدين
- الالتزام السياسى
- الالتزام الاجتماعى
- الجزاءات الاجتماعية .

هذا ويعتبر القانون هو الأداة التى تضمن تنفيذ السياسة الاجتماعية ولذلك سوف نورد فى هذا الكتاب نماذج من القوانين الخاصة بالهيئات والمؤسسات وكذلك الخاصة ببعض الفئات المستفيدة من خدمات سياسة الرعاية الاجتماعية .

٤ - الدين :

هناك صعوبة حول تحديد مفهوم (الدين) ويرجع هذا لصعوبة الاتفاق حول طبيعته ولكن ماذا نعنى بكلمة الدين عند الرجل البدائى ؟ .

هو " استعمال أو مصالحة القوى الأسمى من الإنسان التى يعتقد أنها توجه وتسيطر على مجريات الطبيعة والحياة الإنسانية " .

ولتوضيح أكثر لهذا التعريف عندما انتقل الإنسان من مرحلة البدائية فى سلوكه وترك الحياة الحيوانية إلى مرحلة سلوك العاقل فبهر الإنسان بالطبيعة من حركة الشمس والقمر والنجوم والرعد وكافة الظواهر الطبيعية وقد شغل كل هذا كافة المجتمعات الإنسانية وتطور الفكر الدينى لشرح هذه الظواهر وكان فى قديم الزمن (البوذية) وغيرهم من عبدة الحيوانات أو النار وهناك كثير من التفسيرات لدى العلماء حول أن السحر أول مظاهر تطور الدين وأكد ذلك العالم (جيمس فريزر) (١٨٥٤ - ١٩٤١) ولكن ظهر (أميل دور كايم) (١٨٧٩ - ١٩١٧) الذى فرق بين السحر والدين حيث أن السحر لا يمثل أى نظام اجتماعى غير أن الكنيسة تقوم على نظم اجتماعية مرتبة (عوض : ١٩٩٩) .

ويرى المؤلف أن هذه كلها كانت محاولات للعلماء حول تفسير حال المجتمعات الانسانية الأولى تجاه عبادتها فتارة كان الإنسان الأولى يعبد أرواح الموتى ويعتقد فى الجانب الروحانى ومرة أخرى ينتقل الانسان إلى الطبيعة ومظاهرها ويقنسها .

وعند البحث عن مفهوم الدين فى المعاجم العربية سواء القاموس المحيط أو لسان العرب نجد له معانى مختلفة مثل : الدين هو (الملك، الخدمة أو العز ، الذل أو الإكراه أو السلطان أو الإحسان أو الطاعة) والدين عند العرب يشير إلى علاقة بين طرفين يعظم أحدهما الآخر ويخضع له . ويكون رباط الجامع بين الطرفين (الدستور) منظم للعلاقات .

ونجد أن الدين في العلوم الاجتماعية كظاهرة اجتماعية له جانبان

هما :

جانب (نفسى) وهى حالة ذاتية داخلية يستشعرها المتدين والتي يطلق عليها حالة التدين وحالة الانقياد والاذعان للمعبود .

جانب (موضوعى) خارجى يمكن دراسته من الخارج دراسة شينية وبهذا تدرس من خلال علم الاجتماع متضمنة دراسة العادات والشعائر والمباني والمعابد والروايات والمعتقدات والمبادئ التي تدين بها الأمة والمجتمع .

ويشير (ماكس فيبر) من خلال دراسات النظم الاجتماعية داخل المجتمعات المختلفة القديمة والحديثة أن هناك تفاعل متبادل بين النظم الاجتماعية سواء النظام الدينى أو العقى وأثره الواضح على بقية النظم (الأسرة والنظام الاقتصادى والنظام السياسى والتربوى والعقابى) .

ويوضح النظام الدينى علاقة الفرد بالمعبود وانعكاس ذلك على علاقة الفرد بالبيئة والمحيطين به (السمالوطي : ١٩٩٩) .

ثم جاءت الأديان السماوية والرسل والأنبياء والمرسلين الذين قد بعثهم الله إلى الأمم بالرسالات السماوية المختلفة مثل التوراه والانجيل والقرآن الكريم لكي تنتشل الناس من طرق الضلال والفساد إلى الرشاد والصواب، هذا بعد أن كان الانسان ينصاع للقوى الطبيعية ويعبدها كالشمس والقمر وعبادة السحرة فهذه الأديان السماوية قد نظمت الحياة على أسس ومبادئ وكان الإسلام دين العالمين يعرف الدين على أنه وضع الهى يرشد إلى الحق فى الاعتقادات وإلى الخير فى السلوك والمعاملات وقال تعالى فى كتابه " ومن أحسن ديناً ممن أسلم وجهه لله وهو محسن "

(سورة النساء : ١٢٥) وقال تعالى " إن الدين عند الله الإسلام " (سورة آل عمران : ١٩) .

فبعد هذا العرض الموجز نجد أن الدين مجموعة حقوق وواجبات تجاه الخالق ينظم العلاقات والمعاملات بين الأفراد وبعضهم البعض وبينهم وبين الخالق جل وعلا وهذا مما قد يثير الأذهان إلى أيهما أسبق الدين أو الأخلاق .

ونجد أن الشيوعيون يعتقدون أن الأخلاق هي أسبق من الدين ولكن الدين سبق الأخلاق فكان التزام آدم عليه السلام أمام الله عز وجل بعبادته أول شئ .

مما سبق الإشارة إليه نجد أن الدين عنصراً هاماً ترتكز عليه السياسة الاجتماعية وهذا يتضح من خلال الديانة اليهودية وما جاءت به للقضاء على الشر والقضاء على فساد النظم الاقتصادية والسياسية وتناولت آيات التوراة كثير من ألوان الرعاية الاجتماعية كـرعاية الفقراء والأرامل والأيتام والعمال وتنظيم الإحسان ثم جاء السيد المسيح ليصحح الانحراف عن تعاليم نبي الله موسى ويكمل الرسالة ، وجاء الإسلام ليحدث ثورة إنسانية شاملة على أوضاع فاسدة .

وهذا يتضح من خلال مظاهر الرعاية الاجتماعية فى الإسلام :

١ - رعاية الأسرة والطفولة .

٢ - مساعدة الفقراء والمساكين .

٣ - رعاية المرضى والمعوقين .

ففى الحديث القدسى " ما من مسلم يصيبه أذى شوكة فما فوقها إلا كفر له بها من سيئاته وحطت عنه ذنوبه كما تحط الشجرة ورقها " .

وكانت نظرة الإسلام للمعوقين نظرة خاصة فى :

- توفير الكفاية المعيشية للمرضى والمعوقين من الزكاة .
- إنشاء المستشفيات لرعاية المرضى وتأهيل المعوقين كما كان فى عهد النبى صلى الله عليه وسلم بوضع سعد بن معاذ فى الخيمة لعلاجة فى غزوة الخندق .

- إنشاء مؤسسات ترعى المعوقين وأسراهم من الاحراف .

٤ - رعاية المسنين : فى هذا أكد الإسلام على رعاية المسنين :

قال صلى الله عليه وسلم : " ما أكرم شاب شيخاً من أجل سنه إلا قبض الله عنه فى سنه من يكرمه " .

- معاونة المسنين وقضاء حوائجهم ، كما كان يفعل الصحابى أبو بكر رضى الله عنه مع العجوز .

٥ - رعاية الأيتام .

٦ - رعاية العمال فى الدين الإسلامى .

٧ - الرعاية التعليمية .

٨ - رعاية المنحرفين . (عبد الهادي : ١٩٩٩)

لهذا يعتبر الدين عنصر هام من عناصر السياسة الاجتماعية يقوم عليه رعاية مختلف الفئات الخاصة بالأحداث والأيتام والمسنين والمعاقين وغيرهم مما يدعونا إليه ويحثنا نحوه وازعنا الدينى .

٥ - العادات والعرف

فالعادات الاجتماعية بصفة عامة تعرف بأنها:

" كل سلوك متكرر يكتسب اجتماعيا ويتعلم اجتماعيا ويمارس اجتماعيا ويتوارث اجتماعياً " (عوض : ١٩٩٩) .

ومن التعريف نجد أن العادات الاجتماعية هي عبارة عن سلوك الجماعة الذي تمارسه واعتادت عليه وهو يمثل أسلوب وطريقة تفكير الجماعة وعملها .

وهذا يلفت النظر إلى أن هناك عادات فردية تمارس بشكل شخصي وهناك عادات اجتماعية جماعية لا تنتج إلا من خلال التفاعل بين الفرد والجماعات المختلفة وتصبح العادات الاجتماعية بجزءات اجتماعية توقع على المخالف لها.

لذلك تعد العادات الاجتماعية بحق عاملا جوهريا من أكبر عوامل التنظيم والضبط في علاقات الأفراد داخل المجتمع والهيئات الاجتماعية به فهي تسهل لهم أفعالهم وتمثل وأهميتها في :

- أنها تحدد الترابط وتعامل الأفراد مع بعضهم .
 - تنمي العقل الجمعي الذي له سلطة على كل أفراد المجتمع .
 - تعكس لنا الماضي وقيم السلف
- ولا يفوتنا هنا التحدث عن التقاليد التي تعتبر بمثابة موروث ثقافي ينتقل من جيل إلى جيل.

مفهوم التقاليد هي : " هي نوع من العادات المتوارثة التي تمارس ضغطاً شديداً على الإنسان ولكنها في الوقت نفسه تنشأ من الرضا والاتفاق الجمعي بين أعضاء الجماعة وتعتمد في سلطتها على الرأي الجمعي الذي يعاقب من يخرج عليها وتكون صفة مميزة للجماعة التي تأخذ بها".

ونجد أن الجماعة هي عبارة عن وحدة ثقافية كبيرة أو صغيرة سواء كانت أمة بأكملها أو طائفة أو جماعة مهنية أو بيئة محلية أو أسرة" (عوض : ١٩٩٩) .

مما سبق الإشارة إليه يتضح أنه يجب على واضعي السياسة أن يضعوا نصب أعينهم عادات المجتمع وتقاليدته حتى تنجح السياسة الاجتماعية ولا يحدث تعارض بينها وبين قيم المجتمع ومعتقداته. وأما بالنسبة إلى العرف :

يعرف في اللغة العربية هو " كل ما تعارفه الناس من الخير وأطمأنوا إليه " . وهو " ما اعتاده جمهور الناس وألفوه من قول أو فعل تكرر مرة بعد أخرى حتى تمكن من نفوسهم وصارت تتلقاه عقولهم بالقبول" (أحمد الأحول : ١٩٩٩) .

من هذا يمكن أن نطلق على كلمة العرف هو العادة الجماعية في شئ اعتاده وقبله للناس .

كما يعرف العرف بأنه :

" اعتياد الناس على اتباع قاعدة معينة تجاه مسألة معينة مع اعتقادهم بأن هذه القاعدة ملزمة " .

مزاياه : ١- التعبير الصحيح عن حاجات المجتمع . ٢- المرونة

عيوبه : ١- بطء تكوينه ٢- بطء تعديله ٣- عدم وضوحه

٤- الاخلال بمبدأ وحدة القانون في الدولة .

أركانه :

١- الركن المادي : " هو الاعتقاد على سلوك معين في مسألة معينة"

٢- الركن المعنوي: " الاعتقاد بالزامية هذا السلوك "

يجب لتوافر الركن المادي للعرف أن يتكرر سلوك أفراد المجتمع على نحو معين تجاه مسألة معينة فمجرد التصرف على نحو معين تجاه مسألة معينة مرة واحدة أو عدة مرات قليلة لا يتوافر الركن المادي إذ هناك شروط معينة لتكونه وهي :

١- العمومية : " وهي تعني أن يصدر السلوك عن عدد كبير من افراد المجتمع فلا يكفي أن يحدث تكرار السلوك من عدد محدود من أفراد المجتمع كما لا يشترط أن يصدر من جميع أفراد المجتمع بل يكفي غالبية.

وهناك ما يعرف باسم العرف المهني أو الطائفي : وهو العرف الذي ينشأ بين أطراف مهنة معينة وهنا يكفي لصدور ونشأة القاعدة العرفية أن يصدر التكرار من غالبية أفراد المهنة أو الطائفة وليس من غالبية أفراد المجتمع .

وهناك العرف الإقليمي أو المحلي : وهو الذي ينشأ في منطقة معينة في الدولة ولا يطبق إلا على أفراد هذا الإقليم لمواجهة بعض الظروف التي تواجهه.

٢- القسّم بمعنى ان يستمر التكرار فترة من الزمن تكفي للقول بان القاعدة قد أصبحت معتادة لدى أفراد المجتمع .

والمدة الكافية ليست محددة بعدد معين من السنوات لكافة القواعد العرفية فهي مدة نسبية تختلف من قاعدة لأخرى ومن مجتمع لأخر على النحو التالي :

أ- هناك من المنازعات ما يتكرر بصفة شبه يومية ولذلك يمكن القول أن سنة أو سنتين مدة كافية لكي ينشأ عرف بشأنها. وعلى الجانب الآخر هناك من المنازعات مالا يحدث على هذا النحو بل تفصل بين كل منازعة وأخرى فترة طويلة وهنا يحتاج الأمر لمدة أطول .

ب- المجتمعات التي تتميز ببطء التطور وقلّة الأحداث مثل المجتمع البدوي أو المجتمعات الزراعية البسيطة فإن العرف يحتاج لمدة طويلة لكي يتصف التكرار بصفة القدم.

* أما المجتمعات ذات الحياة السريعة المتطورة فلا يحتاج العرف لمدة طويلة (مجاهد : ٢٠٠٤).

٦- القرارات الصادرة من السلطات العليا في المجتمع

وهذه القرارات تمثل الجانب التنفيذي للسياسة الاجتماعية ويرى خاطر (١٩٩٨) أن القرار يمر بمجموعة من المراحل الأساسية حتى يستمر صدوره وهي :

- تحديد المشكلة أو الموضوع الواجب اتخاذ قرار بشأنه.
- تحديد البدائل أو الحلول المختلفة للمشكلة

- تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل.
 - اختيار البديل الأمثل وإصدار قرار بشأنه .
- كما يري أن القرارات التي تصدر من السلطات العليا في المجتمع تتأثر بمجموعة من العوامل منها :
- أهداف المجتمع التي تعتبر المحور الأساسي الذي تدور حوله القرارات
 - الامكانيات والموارد المتاحة في المجتمع
 - المستفيدون من هذا القرار بمعنى أن كل المسؤولين لهم سلطة إصدار القرارات المتعلقة بوضع السياسة الاجتماعية للمجتمع كل حسب سلطته ومستواه .

٧- الأهداف البعيدة :

تتضمن السياسة الاجتماعية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في المجتمع والفوائد التي تبتغيها ، وهذه الأهداف تتأثر بالقيم السائدة في المجتمع وأيضاً بالأيديولوجية التي تحكمه ، وعلى ذلك يجب أن تكون هذه الأهداف متفقة مع الشرائع السلوية التي يدين بها المجتمع وكذلك القيم الاجتماعية التي يتفق عليها أفراد المجتمع .

٨- مجالات العمل

تتضمن مجالات العمل المجالات التي تعمل فيها السياسة الاجتماعية أي مجالات العمل التي تمارس فيها أوجه الرعاية الاجتماعية المختلفة وكذلك الفئات المستفيدة أو التي تحصل على هذه الرعاية .

٩- الاتجاهات

ونعني بالاتجاهات مجموعة الأسس والقواعد والمبادئ التي تحدد لنا أبعاد العمل ومستواه ، ونوع البرامج والمشروعات التي تتضمنها الخطط الاجتماعية التي تنفذ في المجتمع خلال فترة زمنية معينة (خاطر: ١٩٩٨).

وبصفة عامة نستطيع أن نقول أن الاتجاهات التي تحكم سياسة أي حكومة نحو مواطنيها تنحصر في توفير الرعاية الاجتماعية المختلفة لهؤلاء المواطنين .

الفصل: الثالث

السياسة المعلوماتية

مفهوم السياسة المعلوماتية:

يعكس الإنتاج الفكرى الحديث لعلم المعلومات حركة نشطة على المستويين الوطنى والدولى لصياغة وتطبيق السياسة المعلوماتية من أجل تشكيل وتطوير مجتمعات المعلومات.

وعلى الرغم من أن السياسة المعلوماتية. قد اصبحت موضوعاً هاماً للدراسة فى السنوات الأخيرة، إلا أن هذا المجال مازال فى مراحله النظرية الأولى التى تحتاج إلى مزيد من الدراسة والنضج الفكرى.

ويعرف إيان رولاند Rowlands (١٩٩٧) السياسة المعلوماتية بأنها مجموعة القوانين العامة والقواعد والسياسات التى تشجع أو تنظم إنشاء واختزان وتوصيل المعلومات.

كما يعرف كوشرين وآخرين Cochrane (١٩٩٣) السياسة المعلوماتية بأنها الطريق المقصود الذى تتبعه هيئة حكومية للوصول إلى قضية ذات اهتمام عام، كما أن صناعة هذه السياسة يتطلب الاختيار من بين عدة أهداف أو بدائل.

وتعرف موسوعة علم المكتبات والمعلومات Elis (١٩٩١) سياسة المعلومات بأنها مجال يضم كلا من علم المعلومات والسياسة العامة وينظر فيه إلى المعلومات على أنها سلعة مرتبطة بحقوق الملكية الفكرية وأنها مورد ينبغي اقتنائها وحمايتها وتقاسمها ومعالجتها وإدارتها مع الآخرين.

كما تشير تلك الموسوعة إلى أنه لا توجد فى الواقع سياسة واحدة شاملة للمعلومات بل سياسات تتعامل مع قضايا معينة، وتكون تلك السياسات متداخلة فى تغطيتها أحياناً ومتعارضة أحياناً أخرى.

أما هيئة اليونسكو الدولية Unesco (١٩٩٠) فتعرف السياسة بأنها مجموعة من المبادئ والاستراتيجيات المرشدة نحو تحقيق هدف معين. في حين ترى أيزنشتيتز Eisenschitz (١٩٩٧) أن السياسة المعلوماتية تشمل مجموعة القوانين والقواعد والتوجيهات التي توجه دوره حياة المعلومات ويخلص المؤلف من ذلك إلى أن السياسة المعلوماتية هي الإطار العام الموجه لدورة حياة المعلومات. وهي تشمل مجموعة من العناصر المترابطة مثل اتصالات المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات، اقتصاديات المعلومات، خصوصية المعلومات، علم المعلومات، شبكات المعلومات، إدارة المعلومات.

أهداف السياسة المعلوماتية:

إن عملية وضع أى سياسة تعتمد على مدى توفر المعلومات للأجهزة المعنية برسم هذه السياسة، وتلك التي تناقشها وأيضاً الهيئات المنفذة لبرامجها ومن ثم يجب أن تتوفر شبكة معلومات تضم بيانات محلية وإقليمية وعالمية تخدم عملية وضع السياسة العامة أو السياسات النوعية ومن ثم يصبح الهدف الأساسى للسياسة المعلوماتية هو توفير شبكة من المعلومات والبيانات المتكاملة.

وعلى ذلك فقد حدد أحمد بدر وآخرون (٢٠٠١) أهداف السياسة المعلوماتية على أنها:

- ١- تحقيق بنية أساسية للاتصالات عن بعد تتميز بالكفاءة وانخفاض التكاليف، أى يتحقق للأفراد والمؤسسات إمكانية الاتصال ببعضهم البعض حيث تعتبر شبكة الاتصالات هذه هي أهم عنصر في المجتمع المعلوماتي الناجح.

٢ - الارتفاع بمستوى الإنتاجية والتنافس الصناعي والتجاري.

٣ - الارتفاع بمستوى التعليم والتدريب.

٤ - تحقيق التماسك الاجتماعي، حيث يعتبر المجتمع المعلوماتي وسيلة لتحقيق التماسك والانسجام الاجتماعي، وقد يختلف الأمر هنا بين نظرة الدول المتقدمة والنامية.

فقد زادت خلال الثلاثين عاماً الماضية معدلات الجريمة والبطالة والانحرافات في المجتمعات ذات مستويات الدخل المرتفعة (الدول المتقدمة) وبالتالي يرى السياسيون هنا في تحقيق مجتمع المعلومات وسيلة لوقف الانهيار المجتمعي نحو الفوضى Chaos.

أما تحقيق التماسك في الدول النامية فيتحقق عن طريق تسريع النمو الاقتصادي - تقريب الفوارق بين الذين يملكون والذين لا يملكون داخل المجتمع. ومن هنا نجد أن دوافع السياسة المعلوماتية تختلف من مجتمع لآخر.

دوافع السياسة المعلوماتية:

تختلف دوافع السياسة المعلوماتية في الدول المتقدمة عنها في الدول النامية حيث يرى أحمد بدر (٢٠٠١) أن دوافع السياسة المعلوماتية في الدول المتقدمة تتمثل في الخوف حيث تخشى هذه الدول من اضمحلال نفوذها الاقتصادي وبالتالي تأثيرها على الساحة العالمية أما في الدول النامية فتتمثل دوافع السياسة المعلوماتية في الوصول إلى المجتمع المعلوماتي الذي يتميز بتسريع النمو الاقتصادي عن طريق الاستثمار الأفضل للمعلومات وبالتالي رفع مستوى التعليم والصناعة والخدمات.

ونجد أن وضع السياسة المعلوماتية يخدم كما يرى ديك شوش،
Dick Schoech (١٩٩٥) على تجميع المعلومات من المؤسسات
والمنظمات المختلفة في مختلف قطاعات المجتمع بما يساعد في سهولة
اتخاذ القرارات والتخطيط لتحقيق التنمية ويؤكد رضا (٢٠٠٢) على أهمية
المعلومات في صياغة السياسة حيث يرى أن ثورة المعلومات الحديثة قد
أتاحت فرصة أفضل للحصول على البيانات بوفرة واستمرارية وسهولة
تخزينها واستدعائها للاستخدام ولذلك فإن أي عمل علمي لا يستفيد من هذه
الإمكانية لن يصيب قدرًا معقولاً من النجاح.

ولذلك فقد أصبحت المعلومات اليوم من أهم المحاور الأساسية التي
تقوم عليها عملية التنمية، حيث تتركز عملية التنمية على عنصر
المعلومات التي لا بد من توفيرها بأقصى سرعة، أمام متخذ القرار، بركات
(١٩٩٧) والتي تقرر إلى حد كبير جودة القرارات التي تتخذها المستويات
الإدارية المختلفة والمرتبطة بعملية التنمية وطالما أن السياسة المعلوماتية
لها هذا القدر من الأهمية والتأثير على عمليات التنمية في المجتمع فسوف
نتناول فيما يلي خطوات بناء خريطة للسياسة المعلوماتية.

خريطة السياسة المعلوماتية:

تخضع السياسة المعلوماتية في بعض جوانبها للتحيزات الذاتية
فضلاً عن بعض الاختلافات الأكاديمية والتي تتمثل في اعتبار المعلومات
سلعة تجارية، أو سلعة عامة.

ويرى أحمد بدر (٢٠٠١) أن تطوير السلع والخدمات المعلوماتية
يتطلب مكافأة المستثمرين عن جهودهم بمعنى إعطائهم حقوق الملكية،

ولكن هذه الحقوق تعنى فى نفس الوقت إنشاء حائط امام عالم الأفكار وحجب وصولها إلى غير القادرين.

والخريطة التالية شكل رقم (١) تعكس مشكلة المعلومات كسلعة تجارية أو كسلعة عامة فضلا عن مشكلات الإتاحة مقابل السرية (كما يصفها أحمد بدر (٢٠٠١) وبالتالي فهذه الخريطة تعتبر كأداة مفيدة فى التركيب القاعدى للسياسة المعلوماتية:

المعلومات كسلعة عامة			
حماية المعلومات		المعلومات من أجل المواطنة	
تدفق	سرية وخصوصية البيانات - الرقابة	مكتبات عامة مجانية - الإنترنت	تدفق
معلوماتى	- الأمن القومى - السرية التجارية	المعلومات - الوصول إلى الديمقراطية	معلوماتى
مفيد	- الهوية الثقافية	خدمات الاستشارة - الإبداع القانونى	مفيد
المعلومات من أجل المزايا التنافسية		المعلومات من أجل اختيار المستهلك	
الإنترنت - التخصص التنافسى - براءات الاختراع - حقوق الملكية الفكرية - بحوث السوق - الاستشارات		حرية الصحافة - وسائل الإعلام - الخدمات العالمية - التعاون بين القطاع العام والخاص - خدمات مكتبة بالأجر	
المعلومات كسلعة تجارية			

وبتحليل تلك الخريطة نجد أن تدفق المعلومات يكون أكثر تدفقاً عندما يرتبط بحقوق المواطنين فى المعرفة والتعلم والتعبير عن الرأى وكذلك حقوقهم كمستهلكين للخدمات، وعلى الجانب الآخر نجد أن حماية المعلومات المقصودة والمزايا التنافسية تؤدى إلى تقييد التدفق المعلوماتى. ونخلص من ذلك إلى أن تدفق المعلومات عملية نسبية تحكمها المصلحة العامة والفردية على حد سواء وإذا كان بيل جيتس (١٩٩٨) يرى أنه سوف يأتى يوم ليس ببعيد يصبح بإمكان الفرد فيه أن يدير أعماله، ويدرس

ويستكشف العالم وثقافته، ويستدعى على شاشة جهازه أى حفل أو عرض مسرحى كبير ويكسب أصدقاء جدد ويشهد ما تعرضه أسواق المناطق المجاورة، ويعرض الصور على أقاربه المقيمين فى أماكن نائية دون أن يترك مكتبه أو كرسيه، ودون الحاجة لتوصيلات تربطه بالشبكة حيث سوف تصبح الوسائط هى جواز مرور الفرد إلى طريقة الحياة الجديدة وسوف يكون ذلك كله فى إطار المعلومات المتدفقة بدون قيود والمرتبطة بالمواطنة والمعلومات من أجل اختيار المستهلك. إلا أنه سوف يظل هناك جانب آخر مرتبط بالمعلومات والبيانات التى تخدم السياسات العامة للمجتمع والتى سوف تظل أكثر تقييداً والتى يرى رضا (٢٠٠٢) ضرورة تصنيفها قطاعياً، ليسهل الحصول على بيانات عن السكان مثلاً من كافة الأوجه الديموجرافية محلياً وعالمياً وعن مشاريع تنظيم الأسرة وغيرها لأن هذه المعلومات سوف تكون بمثابة اللبنة الأولى لرسم سياسية سكانية وهكذا .. ويطبق ذلك على كافة أنواع السياسات.

ونجد أن السياسة المعلوماتية الناجحة يجب أن يتوافر فيها مجموعة من القيم التى أوضحها أوفرمان وكاهيل Overman & Cahill (١٩٩٠) فى سبعة قيم تعتمد عليها السياسات المعلوماتية القضائية والتنفيذية والتشريعية وهى:

- ١- الإتاحة والحرية Access and Freedom .
- ٢- الخصوصية.
- ٣- الانتفاع المعرفى أمام الناس.
- ٤- الفائدة Usefulness حيث أن قيمة المعلومات تتحدد بفائدتها.
- ٥- التكاليف والعائد.

٦- السرية والأمن وترتبط بهما قضايا هامة تدور حول دور المسئولية الحكومية.

٧- الملكية: الملكية الفكرية (حق التأليف - الاختراع).

ويرى المؤلف أن هذه القيم تفيد مختلف الدول خصوصاً تلك التى تأخذ بالمنهج الديمقراطى.

متطلبات وضع السياسة المعلوماتية

لكى نستطيع وضع سياسة معلوماتية فلابد من توافر بعض المتطلبات التى حددها أبو بكر (٢٠٠٢) فيما يلى:

١- المسح الشامل للبنيات الأساسية لنظم المعلومات الحالية وتحليلها وترشيدها واستيعاب التشريعات القائمة فيما يخص المعلومات الوطنية وخدماتها.

٢- أن تكون هذه السياسات مرنة حتى يمكن التكيف مع المتغيرات التى تطرأ على أولويات خطط التنمية من جهة ومع التطورات فى وسائل وأساليب تداول المعلومات من جهة أخرى.

٣- التوجيه المدروس والاهتمام الأفقى نحو تكوين وتدريب القوى البشرية العاملة فى قطاع المعلومات.

٤- أن توكل السياسة الوطنية للمعلومات إلى أعلى سلطة ممكنة فى الهيكل الإدارى للدولة، بهدف ضمان التنفيذ الكامل والناجح للسياسة الوطنية لنظم المعلومات وخدماتها.

٥- أن يتم تنسيق العلاقات التبادلية والتشابكية بين الإدارات والوزارات والقطاعات من خلال الترتيبات التعاونية من أجل تجميع المعلومات والبيانات من المصادر المختلفة وتبادلها.

٦- إنشاء ميكانيكية وطنية لتنسيق نظم المعلومات وخدماتها وتشابكها في البلد.

٧- تخصيص المسؤوليات للمؤسسات والهيئات المختلفة التي تشكل النظام الوطني للمعلومات.

٨- ضمان التسجيم وموائمة مكونات ونشاطات نظم المعلومات وتقييم أدائها، وتنفيذ الإجراءات التشريعية والتنظيمية والإدارية المناسبة لنمو نظام المعلومات.

ويرى المؤلف أن هذه المتطلبات هي التي دفعت بالدولة في مصر إلى إنشاء مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء وما تبعه من إنشاء مراكز للمعلومات والتوثيق في مختلف المحافظات.

خامساً: أجهزة نظم المعلومات في مصر:

بدأ التفكير في التطبيق العملي لنظم المعلومات في مصر بصور القرار الجمهوري رقم ١٨٥ لسنة ١٩٨٠م بشأن استخدام الأجهزة الحكومية والقطاع العام للحاسبات الإلكترونية ومستلزماتها.

وقد تلا ذلك صدور قرار رئيس الجمهورية رقم ٦٢٧ لسنة ١٩٨١ بشأن إنشاء مراكز للمعلومات والتوثيق في الأجهزة الإدارية للدولة والهيئات العامة ونص هذا القرار على أن ينشأ بكل وزارة أو محافظة أو هيئة عامة مركز للمعلومات والتوثيق، كما ينشأ مركز مماثل في كل جهة

إدارية رئيسية تتبع إحدى الوزارات، على أن يتبع مركز المعلومات والتوثيق رئيس الجهة مباشرة.

ويهدف مركز المعلومات والتوثيق إلى تجميع البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف الجهة المنشأ بها سواء من داخلها أو خارجها وتسجيل وتحليل وتنظيم وفهرسة هذه المعلومات والبيانات وتحديثها وتعديلها أولاً بأول ليتمكن المعاونة في اتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب ولقد حلل بركات (١٩٩٧) القرارات المختلفة التي صدرت في مصر بخصوص مراكز المعلومات وتوصل إلى أن هذه القرارات تضمنت ما يلي:

١ - الأنشطة والوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها مراكز المعلومات في الأجهزة الإدارية للدولة والهيئات العامة ووحدات الإدارة المحلية في مستوياتها المختلفة باعتبار أن هذه الأنشطة وتلك الوظائف تتصل بإنتاج المعلومات وتداول أوعيتها والإفادة منها وذلك بالتركيز على أنشطة الحاسب الإلكتروني ودعم القرار.

٢ - أن المهمة الأساسية لهذه المراكز تتحدد في أنها تستمد من تكنولوجيا المعلومات طاقات إضافية لم تكن متاحة من قبل في بناء الاستراتيجيات والسياسات في الجهات المنشئة بها.

٣ - تركز مقومات نجاح مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في تحقيق أهدافه على البيانات التي تتوفر له. ولذلك تعتبر عملية جمع البيانات من الواجبات الهامة، لمركز المعلومات.

هذا ويعرف جراهام كورتيس (١٩٩٨) نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأنظمة الفرعية للمعلومات ذات قاعدة بيانات مشتركة وتعمل مع بعضها

البعض حيث يرى أن النظام هو مجموعة من الأجزاء متبادلة العلاقة والتي بدمجها سوياً تكون شيئاً متكاملًا.

فى حين يرى حلمى (١٩٨٨) أن نظم المعلومات هى جميع الأنشطة اللازمة لتوفير المعلومات لجميع النظم الفرعية الأخرى.

ونخلص من ذلك إلى أن نظم المعلومات تقوم بوظيفة أساسية ترتبط بتوفير البيانات والمعلومات المعالجة رقمياً وإلكترونياً بالصورة التى تساعد متخذ القرار على كل المستويات فى اتخاذ القرار السليم.

الفصل الرابع

الرعاية الاجتماعية والسياسة الاجتماعية

نتناول فى هذا الفصل الرعاية الاجتماعية فى الأبيان وانعكاسها على سياسات الرعاية الاجتماعية وسوف نبدأ بالرعاية الاجتماعية فى الأديان السماوية .

أولاً : اليهودية والرعاية الاجتماعية :

تتلخص العقيدة اليهودية فى إقامة مملكة الله على الأرض وتلك المملكة تقوم على ثلاث أعمدة وهى الحق والعدل والسلام. والعهد القديم يحتوى على نصوص عديدة تتعلق بالرعاية الاجتماعية منها " لا تظلموا الأرملة ولا اليتيم ولا الغريب ولا الفقير " ومنها " افتح يدك لأخيك المسكين فى أرضك " . (حساتين ، ١٩٩٧)

ونجد أن اليهودية جاءت فى فترة كثر فيها الظلم والفساد فى الحضارات القديمة وخصوصاً الحضارة الرومانية والحضارة اليونانية التى انتشرت فيها الهجرة الخارجية واحتراف القرصنة واتخاذ الحرب وسيلة لكسب الرزق ، ومن هنا كان من الضروري أن تتدخل السماء لمكافحة هذا الظلم الاجتماعى بإقامة مملكة الله على الأرض .

ثانياً : المسيحية والرعاية الاجتماعية

مع الإفراط فى الجوانب المادية التى جاءت اليهودية لمواجهتها قامت الديانة المسيحية لكى تبشر " بمملكة السماء " النقية تماماً من الشر والبغضاء والآلام، وكانت تقوم على أسس قوية من القيم الروحية كقبلة بسحق مجتمع مادي بشع وإقامة مجتمع رفاهية وسعادة . والإنجيل يزخر بالآيات التى تدعو الإنسان إلى الأخذ بيد الفقير والعاجز والمحتاج

والضعيف ومنها بيعوا أموالكم وأعطوا صدقة طوبى للرحماء لأنهم
يرحمون .

ثالثاً : الإسلام والرعاية الاجتماعية :

جاء الإسلام لى يوازن بين الجوانب المادية التى اهتمت بها
اليهودية والجوانب الروحية التى اهتمت بها المسيحية فأقام مجتمعاً فاضلاً
يوازن بين حاجات الروح وحاجات البدن ولعل أهم ما جاء به الإسلام فى
الرعاية الاجتماعية هو التكافل الاجتماعى ولذلك سنفرد له الجزء التالى :

التكافل الاجتماعى فى الإسلام

مقدمه :

لقد قرر الإسلام مبدأ المساواة فى الوقت الذى كان فيه البعض
يدعى أنه من نسل الآلهة، وفى الوقت الذى كان فيه يباح للسيد أن يقتل
عبيده ويعذبهم لأنهم من نوع آخر غير نوع السادة ، وفى هذا الوقت جاء
الإسلام ليقرر المساواة أمام القانون وأمام الله فى الدنيا وفى الآخرة. لا
فضل إلا للعمل الصالح " لا فضل لعربى على أعجمى إلا بالتقوى (بدوي :
١٩٨٨).

ولقد قرر الإسلام مبادئ توجيه سلوك الأفراد نحو المسار الصحيح
ومن تلك المبادئ أقر الإسلام مبدأ التكافل الاجتماعى بين الفرد وأسرته
وبين الفرد والجماعة وبين الجيل والأجيال التالية والسابقة .

إن مبدأ التكافل الاجتماعى يجعل كل فرد مكلف بأن يرفع مصالح
الجماعة كأنه حارس لها، والتعاون بين جميع الأفراد واجب لمصلحة
الجماعة فى حدود البر والمعروف .

ولقد عرف " علوان " التكافل الاجتماعى اصطلاحيا بأنه يعنى أن يتضامن أبناء المجتمع ويتساندوا فيما بينهم سواء أكانوا أفراداً أو جماعات، حكاما أو محكومين ، على اتخاذ مواقف ايجابية كرعاية اليتيم... أو سلبية كتحريم الاحتكار، بدافع من شعور وجدائى عميق ينبع من اصل العقيدة الإسلامية ليعيش الفرد فى كفالة الجماعة وتعيش الجماعة بمؤازرة الفرد حيث يتعاون الجميع ويتضامنون لاجاد المجتمع الأفضل ودفع الضرر عن أفرادهِ (علوان : ١٩٨٣).

ويقسم السباعى (١٩٦٢) القوانين التى تنظم التكافل الاجتماعى فى الإسلام إلى سبعة عشر قانوناً تشمل الفئات التالية (الفقراء والمساكين - المرضى - العميان - المقعدين - الشيوخ أو المسنين - المشردين - اللقطاء - اليتامى - الأسرى - مساعدة المدين - والقاتل من غير عمد - وابن السبيل - الضيافة - المشاركة - الماعون - الاعفاف - الإسعاف - الطوارئ ومساعدة الاغاثة - التعويض العائلى) .

ويرى المؤلف أن مفهوم التكافل الاجتماعى فى الإسلام يشمل :

- ١ . تربية عقيدة الفرد وضميره .
- ٢ . تكوين شخصية الإنسان وسلوكه الاجتماعى .
- ٣ . ترابط الأسرة وتضامنها وتكافلها .
- ٤ . تنظيم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات والأسر والمجتمع المحلى والدولة ككل والمجتمع الإسلامى كافة .
- ٥ . تنظيم المعاملات المالية والعلاقات الاقتصادية .
- ٦ . تنظيم الواضبط الخلقية

٧. تحقيق هدف المجتمع الإسلامى هو إصلاح أحوال الناس وتوفير حياة مستقلة يأمنون فيها على عقائدهم وأنفسهم وأموالهم وأعراضهم .

الأسس الفكرية للتكافل الاجتماعى فى الإسلام :

يقوم التكافل الاجتماعى فى الإسلام على مجموعة من الأسس الفكرية تدور حول ما يلى :

١ - الإسلام والتملك الفردى :

حيث أباح الإسلام للإنسان أن يملك ما يشاء فى حدود حددها الله وأحكام بينها الإسلام، ولا يجوز لأحد أن يتجاوزها لعدم الإضرار بمصلحة المجتمع عند التجاوز، وجعل المقياس فى ذلك الحلال والحرام لا المنفعة الشخصية والمصالح الفردية، خلافاً لنظام السوق الحر. ولم يتجاهل الإسلام غريزة حب التملك التى فُطر عليها الإنسان ، بل عمل على تميمتها وإشباعها بالكسب المشروع ولقد قسم الإسلام الملكية إلى ثلاثة أقسام وهى:

(أ) ملكية الاستهلاك :

وهى التى تتضمن الضرورات المستهلكة للإنسان من مأكّل ومشرب وله حق التصرف فيها والانتفاع بها ضمن حدود المباح .

(ب) ملك خاص :

وهو التملك الفردى الذى حيز عن طريق مشروع ويتناول المسكن والتجارة والأشياء العينية .

وهو الذى يندرج تحت ما أشار إليه النبى ﷺ فى قوله " الناس شركاء فى ثلاث : الماء، والكلا والنار " وهى ما تسمى اليوم بالمرافق العامة كالمعادن والبتروال والشواطى والطرق العامة والمضائق والخلجان فلا يجوز لأحد أن يملكها لأن ملكيتها عائدة للدولة. هذا ولقد قارب الإسلام بين درجات التملك فى المجتمع بمبادئ قررها وأحكام شرعها، كما قرر أن التملك وظيفة اجتماعية، كما صان الملكية الفردية من الاعتداء ووضع التشريع اللارم لحمايتها فقال تعالى " السارق والسارقة فاقطعوا ايديها.." ولقد شرع الإسلام الحجر على التملك الفردى إذا أتفق المال المملوك فى الفساد والاحتلال واستعمل فى الخمر والزنا ... الخ .

٢ - مقاصد الشريعة الإسلامية

لقد اعتبر الشاطبى أن مقاصد الشريعة الإسلامية هى تحقيق مصالح العباد فى العاجل والآجل معا، ثم إنه قام بتقسيم تلك المقاصد إلى ثلاثة أقسام هى :

أ - انضروريات : وهى الأمور التى لابد منها فى قيام مصالح الدين والدنيا. بحيث إذا فقدت لم تجر مصالح الدنيا على استقامة بل على فساد وتهاجر وفوت حياة، وفى الأخرى فوت النجاة والنعيم والرجوع بالخسران المبين.

ب - الحاجيات : وهى الأمور التى يفتقر إليها من حيث التوسعة ورفع الضيق المؤدى فى الغالب إلى الحرج والمشقة اللاحقة بفوت المطلوب... ولكنه لا يبلغ مبلغ الفساد المتوقع فى المصلح العامة .

ج- التحسينات : ويقصد بها " الأخذ بما يليق من محسن العادات وتجنب الأحوال المندسات التي تأتلفها العقول الراجحات " ثم أوضح أن مجموعة الضروريات خمسة (تجرى أيضاً فى الحاجيات والتحسينات) وهى :

- حفظ الدين .
- وحفظ النفس .
- وحفظ النسل .
- وحفظ المال .
- وحفظ العقل .

وهذه المقاصد الخمسة فى النهاية تحقق التكافل والسعادة للمجتمع المسلم.

٣ - نظرة الإسلام إلى المال :

مما لا يختلف فيه اثنان أن المال وسيلة من وسائل السعادة إذا أحسننا الاستفادة منه لأن وجوده من أهم العوامل فى استقرار الأوضاع الاجتماعية إذ بالمال يتحقق التكافل الاجتماعى بين أبناء الوطن الواحد ويرى الإسلام أن جمع المال يجب أن يكون منزهاً من المكاسب المحرمة ويقرر أن الكون وما فيه ملك لله حيث قال تعالى " والله ملك السموات والأرض " وإذا كان المال مال الله ، فهو ودیعة فى يد البشر وعليهم أن يتصرفوا فى هذه الودیعة على وفق ما يريد صاحبها بل عليهم أن يطيعوا أمره فى كسب المال وفى طرق انفاقه لتتحقق العبودية الخالصة والإيمان الكامل .

٤ - الإسلام يقدس العمل ويحرم التواكل

حيث ان المسلم الحق هو الذى يمضى فى طريق الكفاح ويسير فى ميادين العمل ليحقق لأسرته موارد العيش ولأمتة سبيل التقدم، وهو المسئول أولاً وآخراً فى تأمين الحياة المعيشية قبل ان يسأل عنه المجتمع أو ترعاه الدولة وخاصة إذا كان قادراً على العمل، لذلك لا يصح أن يتقاعد الإنسان عن العمل ويتكاسل عن السعى ويقول : اللهم أرزقنى اللهم أرزقنى وهو يعلم أن السماء لا تمطر ذهباً ولا فضة . ولا يجوز فى شريعة الإسلام أن يمد المسلم يده إلى الناس يسألهم الإحسان والصدقة وهو يقدر على الكسب ويجد سبل العمل، ولهذا نجد أن الإسلام قدس العمل وكرم العمال واعتبر كسب الرجل من يده من اهل المكاسب أفضل الأعمال .

فمن توجيهات النبوة : ما أكل أحد طعاماً قط خيراً له من أن يأكل من عمل يده . وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده ، ومن اعتناء الإسلام بالعمل أنه أمر به بعد أداء فريضة الصلاة ليعلم الناس أن العمل واجب عليهم كوجوب العبادة . فقال الله تعالى فإذا قضيت الصلاة فانتشروا فى الأرض وابتغوا من فضل الله . وكان الرسول عليه الصلاة والسلام إذا وجد انساناً يسأل الصدقة وهو قادر على العمل يهين له أسباب العمل ويحذره من ان يسأل الناس وهو يستطيع الكسب حفاظاً على رجولته من أن تهان وعلى كرامته من ان تدنس .

ونخلص من ذلك إلى ان الإسلام وضع وحدد نظاماً للتملك ونظرة فلسفية مستقلة للمال تتميز عن الأنظمة الوضعية الأخرى والتي كفل فى صوبها مجتمعاً متماسكاً متكافلاً يعطى عندما تكون الحاجة ماسة للعطاء ويمنى شخصية الانسان فى الاعتماد على نفسه وجد ان مهنة الخدمة الاجتماعية لا تخرج عن هذا الإطار الذى قدّمه الإسلام والفرد يبداً دائماً

باستثمار ما لدى الإنسان من إمكانيات وقدرات قبل التطلع إلى الحصول على المساعدة من الآخرين .

الوسائل العملية في تحقيق التكافل الاجتماعي في الإسلام .

الإنسان في نظر الإسلام لم يخلق ليكون حيواناً همه في الحياة المآكل والمشرب !! بل هو إنسان يحتاج إلى توافر أشياء كثيرة في حياته، مادية ومعنوية. ولقد حاول الإسلام أن يوفر هذه الحاجات من خلال تحقيق مبدأ العدالة الإنسانية في جميع جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغير ذلك .

ولقد حرص الإسلام على إيجاد مجتمع متكافل يقوم بنائه على التواد والرحمة والتعاون بين أفرادهِ (البنهان : ١٤٠٣هـ).

ولكى يحقق الإسلام ذلك المجتمع المتكافل فبِهِ يحدد وسائل تحقيقه في أمرين وهما :

(أ) مسئولية المجتمع أفراداً وجماعات .

(ب) مسئولية الدولة .

وسوف نتعرض لهما فيما يلي :

أولاً : مسئولية المجتمع

ويمكن أن نقسم مسئولية المجتمع في تحقيق التكافل الاجتماعي إلى

قسمين :

- قسم يطالب به الأفراد على سبيل الوجوب والإلزام .
- قسم يطالب به الأفراد على سبيل التطوع والاستحباب (علوان: ١٩٨٣).

فأما القسم الأول وهو ما كان على سبيل الوجوب والإلزام فيشمل

١ - فريضة الزكاة

الزكاة فريضة شرعية ألزم بها الإسلام كل مسلم توافر لديه نصاب الزكاة، والزكاة ركن من أركان الإسلام بل هي الركن الاجتماعي البارز من أركان الإسلام، لأنها حق الجماعة في عنق الفرد، تحصل لكي تكفل لطائفة منهم كفايتهم .

ونجد أن الزكاة بذلك تضمن مصدر متجدد ومستمر لتمويل برامج الرعاية الاجتماعية وتحقيق التكافل الاجتماعي ومن هنا نجد أن نظام التكافل الاجتماعي في الإسلام نجح أكثر من النظم الأخرى التي ظهرت في المجتمعات الغربية قديماً كمحاولات فلسفية لعدم وجود مصدر التمويل المستمر والمستقر لها في المجتمع .

ولقد سميت زكاة لأنها تزكى النفس والمجتمع ... وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى " خذ من أموالهم صدقة تطهرهم وتزكيهم بها " (التوبة : ١٠٣) ، وتجب الزكاة في الأموال التي أعدت للنماء والزيادة وتشمل خمسة أنواع (الشعلان : ١٤٠٢هـ) وهي :

- الذهب والفضة .
- الانعام (الإبل - البقر - الغنم) .
- عروض التجارة
- الركاز والمعادن
- الزروع والثمار

اما بالنسبة للمستحقين للزكاة فهم بحسب ما ورد فى القرآن الكريم ثمانية فئات ، حيث يقول الحق تبارك وتعالى - إنما الصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها، والمؤلفة قلوبهم وفى الرقاب والغارمين وفى سبيل الله وابن السبيل فريضة من الله - (التوبة: ٦٠).

ويمكن تناول تلك الفئات بالشرح على النحو التالى :

(أ) الفقراء : وهم الذين لا يستطيعون بحسب قدراتهم ومواردهم أن يوفروا لأنفسهم المستوى اللائق من المعيشة (الفنجرى : ١٤٠٠هـ).

(ب) المساكين : وهم الفقراء الذين يسألون لسد حاجاتهم من قوت وملبس وقد يكون لديهم مصدر للدخل ولكنه لا يكفى لسد حاجاتهم .

(ج) العاملون عليها : وهو المكلفون بتحصيل الزكاة وتوزيعها.

(د) المؤلفة قلوبهم : وهم الذين يراد جذبهم نحو الإسلام أو درء مخاطرهم سواء كانوا حديثي إسلام أو غير مسلمين .

(هـ) فى الرقاب : وهو العبيد .

(و) الغارمون : وهم الذين استغرقتهم الديون لسد حاجاتهم الضرورية أو لكساد تجارتهم أو صناعتهم لسبب خارج عن إرادتهم، أو لتحملهم نفقات مالية لبعض المصالح العامة .

(ز) فى سبيل الله : ويراد بهم المجاهدون تطوعاً، فيعطون من الزكاة ما يكفيهم للغزو ولو كانوا أغنياء .

(ح) ابن السبيل : وهو المسافر أو حتى السائح أو اللاجئ الذى انقطع عن موارده بسبب خارج عن إرادته (غاوجي : ١٣٩٨هـ).

ولقد جعل الفقهاء المتأخرون الزكاة تعم كل عمل يقصد به وجه الله سبحانه وتعالى كبناء المساجد وإنشاء المصحات وإعطاء طلبه العلم وغير ذلك (علوان : ١٩٨٣).

٢ - النذور

وهي من وسائل تمويل التكافل الاجتماعي وهي ما ينذر به المسلم من مال ونحوه كأن يقول " الله على ألف ريال صدقه على الفقراء ". والوفاء بالنذر واجب لقوله تعالى " وليوفوا نذورهم .. " والنذر هو الزام المكلف نفسه أمراً لم يلزمه به الدين ، والنذر نوعان مطلق ومقيد (الخياط : ١٩٧٢).

٣ - الكفارات

والكفارة قدرها الشارع عند ارتكاب مخالفة لأوامر الله تعالى في حالات خاصة، وهي حق لله تعالى تكفيراً للذنوب الذي ارتكبه المسلم عقوبة له وزجر لغيره، وفيها جانب مالي يجعلنا نعددها من الصدقات المالية الواجبة (غاوي : ١٣٩٨هـ).

هذا الجانب المالي في الكفارة فيه ترابط للمجتمع وتكافله، وفيه إيجاد للمحبة بين الناس وتوثيق لعلاقاتهم الطيبة، ومن الكفارات... كفارة اليمين، وكفارة الصوم، وكفارة الظهار وكفارة قتل الصيد في الحج وغير ذلك.

٤ - الأضاحي

حيث قال تعالى " صل لربك واتحر " (الكوثر : ٢) والأضحية واجبة على المسلم القادر في كل عام . حيث يتم توزيع لحوم الأضاحي على

الأسر الفقيرة والأشخاص الذين لا يكادون يجدون قوت يومهم وهي بذلك تسهم في إشباع احتياجات الفقراء والمساكين من الطعام لتحقيق صورة من صور العدالة الاجتماعية والتكافل الاجتماعي حيث يشارك الفقراء الأغنياء في فرحتهم بالعيد .

هـ - صدقة الفطر

وهي واجبة على المسلم وعلى كل من تلزمه نفقته من زوجة وولد وخدام وأبوين، وهي واجبة على الغني والفقير وبالتالي تحقق نوع من التكافل الذي لا يهمل فيه أحد بل يتحقق العطاء بين الأغنياء والفقراء والعطاء المتبادل بين الفقراء وبعضهم البعض وهذه الوسائل الخمس تمثل الوسائل الملزمة والواجبة على الأفراد والجماعات .

أما القسم الثاني وهو ما كان على سبيل التطوع والاستحباب وهو يشمل :

١ - الوقف الذرى والخيرى .

وهو من الصدقات المندوبة التي يستمر خيرها، ويتجدد ثوابها إلى ما بعد الموت، ويقصد به حبس العين عن تملكها لأحد مع التصديق بالمنفعة. وقد كان كثيرا من المسلمين يقيمون المساجد فى الأمصار ويقفون جزءا من أملكهم فلا يباع، ولا يوهب ولا يورث، وينفق ريعه فى عمارة المسجد والصرف على القائمين بخدمته (محمود حسن).

ويقسم الوقف إلى قسمين :

(أ) وقف خيرى : وهو ما صرف فيه الربح من أول الأمر إلى جهة خيرية.

(ب) وقف نرى : وهو ما جعل استحقاق الربع فيه أولاً إلى الواقف ثم لأولاده.... ثم لجهة بر لا تنقطع حسب إرادة الواقف (يكن : ١٣٩٨هـ) .

٢ - الوصية :

وهي أن يوصي المسلم قبل موته من ماله بحدود الثلث لجهات الخير والبر، وقد ثبتت الوصية بالقرآن الكريم والسنة. قال تعالى " كتب عليكم إذا حضر أحدكم الموت إن ترك خيراً الوصية للوالدين والأقربين".

٣ - الهدية أو الهبة :

وهي من العوامل التي تغرس في القلوب أواصر المحبة وتحقق في المجتمع روابط الود والألفة بل هي من موارد التكافل التي تظهر العطية بمظهر العزة والكرامة، فلا يخجل بأخذها فقير ولا يتحرج من تملكها محتاج. قال ﷺ " تهادوا تحابوا " ولكي لا تتولد البغضاء في النفوس وتتأجج الأحقاد في الصدور.. جاءت الشريعة الإسلامية محرمة الرجوع في الهبة ومنفرة من العود في الهدية قال ﷺ العائد في هبته كالكلب يقى ثم يعود قبنة " (عنوان : ١٩٨٣).

وتلك هي أهم الوسائل العملية التي أتاحتها الإسلام للأفراد لتحقيق التكافل الاجتماعي، وهي وإن طبقت ونفذت تكافل الناس فيما بينهم، وتعاونوا على البر والتقوى في إقامة عدالة اجتماعية كريمة ينعم بها الفقير بنعمة الأخوة الرحيمة، ويجد المحتاج من بنى قومه من يشاطره الآمه ويفرج عنه همومه وأحزانه .

ثانياً : مسئولية الدولة :

إن مسئولية الدولة في تحقيق التكافل الاجتماعي مسئولية شاقة وخطيرة فهي المسئولة أولاً وأخيراً عن الطبقة الفقيرة التي لا تجد المال من بين طبقات المجتمع أو العاجزة التي لا تستطيع العمل أو المشردة التي لا تجد العائل أو المعطلة التي لا تجد وسائل الكسب (البنهان : ١٤٠٣هـ).

ولهذا نجد أن الحاكم مسئول أمام الله هل أدى الحقوق وحكم بالعدل، أم أهمل وقصر، قال ﷺ " إن الله سائل كل راع ما استرعاه حفظ أم ضيع" وإذا كانت الدولة مسئولة عن تحقيق التكافل ووسائله المختلفة في المجتمع، ومسئولة عن تأمين الضمانات المعيشية للفئات الفقيرة ، فينبغي أن تحدد هذه المسئولية وهي تحدد في واجبين هامين هما :

- تأمين موارد المال .
- توزيع المال على المستحقين ، وسوف نتناولها فيما يلي بالشرح.

١ - تأمين موارد المال :

إن الدولة لا يمكنها أن تؤمن للمحتاجين حاجاتهم ، وللفقراء كفايتهم وللعاجزين هئانتهم ... إلا إذا خصصت بيتاً للمال، منه تكون النفقات وبواسطته ينعم المجتمع في ظل العدالة الاجتماعية والعيش الهانئ الكريم، ويمكن أن نحصر الموارد التي تقوم الدولة على تحقيقها وتأمينها في التالي:

- (أ) الاستفادة من الوقف الخيري .
- (ب) الاستفادة من وسائل التكافل الفردي .

(ج) الاستفادة من أموال الأغنياء عند الحاجة بطلب التبرع منهم .

(د) الاستفادة من الزكاة والصدقات .

٢ - توزيع المال على المستحقين :

بعد أن تشرف الدولة على جباية الأموال المذكورة آنفاً تقوم بتوزيع هذه الأموال على من يشملهم نظام التكافل الاجتماعي وهم :

(أ) الأيتام .

(ب) اللقطاء .

(ج) أصحاب العاهات .

(د) الشواذ والمنحرفون .

(هـ) المطلقات والأرامل .

(و) المنكوبين والمكروبون .

(ز) وغيرها من فئات محتاجة حسب ظروف المجتمع .

فهؤلاء وأمثالهم هم الذين شملهم نظام التكافل الاجتماعي في شريعة الإسلام وهم الذين يجب أن يلقوا من الدولة وأبناء المجتمع كل عطف وعون فلا يصح في دين الإسلام أن يعيش المسلم لنفسه وعياله ويهمل قريبة الذي افتقر أو صديقه الذي أصيب أو جاره الذي نكب وهو يستطيع ان يقدم لأحدهم العون المادي والمعنوي ويخفف عنهم هواجس الهموم والأحزان .

وبذلك نجد أن الدين الإسلامي قدم نموذجاً متكاملًا للتكافل الاجتماعي يقوم على فلسفة عالية تستهدف تحقيق العدالة الاجتماعية وحدد

فئات يجب رعايتها وكذلك مصادر التمويل التي يمكن توفير الرعاية من خلالها. وأثر ذلك كله على المجتمع في المدى القريب والبعيد . وكان هذا بمثابة سياسة اجتماعية متكاملة لرعاية أفراد المجتمع من منظور التكافل الاجتماعي في الإسلام .

الرعاية الاجتماعية في أوروبا :

كانت أوروبا الغربية وانجلترا تعيش قديماً في المرحلة الإقطاعية وكانت أهم أوجه الرعاية الاجتماعية التي تقدم هي :

(١) الرعاية المقدمة من قبل الكنيسة باعتبارها المؤسسة الرئيسية التي تقدم بعض أوجه الرعاية الاجتماعية (إغاثة الملهوف وإعانة المحتاج).

(٢) كان بعض النبلاء والموسرين يفتحون أبوابهم لإطعام الفقراء وعلاجهم.

(٣) كانت منظمات أصحاب الحرف " الجيود " تقدم المساعدات المختلفة لأعضائها فقط .

ولقد ظهرت العديد من المحاولات الفلسفية من قبل بعض الفلاسفة والمصلحين قديماً في دول أوروبا لتقنين جهود الرعاية الاجتماعية وتطويرها ولكن معظمها لم يتحقق له النجاح ومنها : محاولة الفيلسوف الأسباني جوان لويس فيف في القرن السادس عشر والذي وضع برنامجاً للرعاية الاجتماعية لمدينة بروجز يقوم على أساس :

(أ) تقسيم المدينة إلى مناطق .

(ب) دراسة ظروف الأسر الفقيرة في كل منطقة .

- (ج) عدم تقديم مساعدات مالية لتلك الأسر بل تساعد للاعتماد على نفسها.
- (د) يدرب رب الأسرة مهنيًا ليتقن حرفة يرتزق منها .
- (هـ) علاج رب الأسرة إذا كان المريض قد أقعده عن العمل .
- (و) إلحاق من يشكو من البطالة بعمل مناسب .
- (ز) وضع العجزة في ملاجئ .

وكان هذا البرنامج يهدف إلى القضاء على أسباب العوز وكان يحتاج لمبالغ طائلة وبالتالي رفضته الحكومة في ذلك الوقت وإن كانت ألمانيا طبقت في مدينة هامبورج ولكنه لم يحقق تغيير يذكر في أحوال الفقراء نظرا لزيادة أعداد الفقراء في هذا الوقت ولقد ظهرت محاولات لتكوين جمعيات أهلية في سويسرا وفرنسا وغيرها لمساعدة الفقراء ولكنها لم تحقق أهداف تذكر في مجال مكافحة الفقر الذي كان منتشرا في تلك الدول في القرن السادس عشر .

ولعل من الجهود البارزة تجربة إنجلترا الطويلة في محاربة الفقر والتي أخذت طابع إصدار القوانين لمحاربة الفقر والتسول ومن أشهرها قانون الفقراء الذي صدر سنة ١٦٠١ إلا أن تلك القوانين لم تنجح في القضاء على التسول لأن المتسول كان يجد في القبض عليه فرصة ليوثق في السجن فيجد الطعام والشراب بدلاً من أن يبقى خارجه بدون مأوى ولا طعام أو شراب ولكن الجهود الأهلية في إنجلترا حققت بعض الإنجاز من خلال إنشاء ما يسمى بجمعيات تنظيم الإحسان التي نشأت في سنة ١٨٦٨ وكانت تستهدف تنسيق العمل بين الهيئات الأهلية التي تساعد المحتاجين ولقد أنشئ هذا الجهاز في سنة ١٨٦٨ تحت اسم جمعية تنظيم الإحسان بمدينة ندر وكانت نفوذ الجمعية بحيث حالات المتقدمين لطلب المعونة

وتقرر الإعانة لم يثبت عجزه عن العمل ولم تكن تمنح الإعانات مباشرة بل توصى جمعيات خيرية معينة بصرفها . وقد قلمت الجمعية بتقسيم المدينة إلى مناطق وكونت فى كل منطقة لجنة من المتطوعين لبحث الحالات والإشراف على توزيع الإعانات والتنسيق، ولكنها لم توفق فى تحقيق أهدافها لعدة أسباب هى :

- (١) وجود نشاط خيرى خارج نطاق الجمعية .
 - (٢) استناد الجمعية للرأى القائل بأن الفقير مسئول عن فقره .
 - (٣) فشل الجمعية فى إلغاء نظام الإحسان رغم أنها كانت تستهدف ذلك.
- ولقد انتقلت فكرة جمعيات تنظيم الإحسان إلى أمريكا وتكونت أول جمعية فى عام ١٨٧٧ بمدينة بقالو على يد جريتن وكانت أهدافها :

- (١) مساعدة الأسر المحتاجة .
 - (٢) توعية المجتمع بوسائل محاربة الفقر .
 - (٣) العمل على القضاء على أسباب الفقر .
- ووضعت لنفسها عدة مبادئ للعمل هى :
- (أ) القيام بدراسة مستفيضة لكل حالة .
 - (ب) إنشاء جهاز مركزى لتسجيل الحالات لمنع التكرار .
 - (ج) التعاون بين مؤسسات مساعدة المحتاجين .
 - (د) التوسع فى الاستعانة بالمتطوعين .
- وسارت الجمعية على غرار جمعية لندن ثم انتشرت فى بقية مدن أمريكا مثل فلاديفيا - سيراكوز - بوسطن - بلتيمور... الخ .

ومع اتساع نطاقها استعانت بموظفين باجر ونظمهم نهم برامج
تدريبية

ولقد واكب حركة جمعيات تنظيم الإحسان ظهور المحلات الاجتماعية
والتي كانت تستهدف تنمية المجتمع من الداخل بإحداث تغيير مجتمعي
والاعتماد على الموارد المحلية والقيادات المحلية في اشباع الاحتياجات
من خلال التعاون بين حركتى جمعيات تنظيم الاحسان والمحلات
الاجتماعية بدأت تظهر العديد من مجهودات الرعاية الاجتماعية سواء
منها المرتبط بالقوانين الخاصة بأجور العاملين أو مؤتمر البيت الأبيض
للطفولة والشباب. وقوانين عمل الطفل وإنشاء مكتب الطفولة الفيدرالى
وغيرها. وتلك المجهودات أدت إلى اهتمام الحكومة بأنشطة الخدمة
الاجتماعية وخصوصاً بعد بروز دورها خلال أزمة الكساد العالمى والحرب
العالمية الثانية حيث عملت على تقديم العديد من البرامج والخدمات
لمواجهة آثار أزمة الكساد العالمى ، ومن ثم زيادة الإنفاق الحكومى على
خدمات الرعاية الاجتماعية وإسناد مهمة توزيع تلك المبالغ المالية على
مستحقيها للأخصائيين الاجتماعيين كما صدر قانون الضمان الاجتماعى
سنة ١٩٣٥ والذى تضمن تقديم إعانات الفئات التالية :

- (أ) الشيوخ (كبار السن) .
- (ب) المحتاجين من العميان .
- (ج) الأطفال الذين لا عائل لهم .
- (د) الأطفال ذوى العاهات .
- (هـ) العاطلين

وكانت مسئولية توزيع الأموال على تلك الفئات تقع على عاتق
الأخصائيين الاجتماعيين مما أدى إلى ريادة مكاتبتهم الاجتماعية بالإضافة
إلى الدور البارز الذي قام به الأخصائيون الاجتماعيون خلال الحرب
العالمية الثانية سواء من خلال صناديق الحرب أو برامج التعبئة العامة
ومساندة المجهود الحربي الأمر الذي وسع نطاق عمل المهنة . ونخلص
من ذلك إلى أن جهود الرعاية الاجتماعية في المجمعات الأوربية تعكس
السياسة الاجتماعية التي تبنتها تلك الدول سواء من خلال إصدار القوانين
والتشريعات أو من خلال إقامة المؤسسات المختلفة لرعاية الفئات الأكثر
احتياجاً .

الفصل: الخامس

**سياسة الرعاية الاجتماعية للمسنين
في الدول العربية نموذجاً**

أولاً: مفهوم السياسة الاجتماعية لرعاية المسنين:

يجمع المشتقون بالخدمة الاجتماعية على أنه من واجب كل مجتمع متحضر أن يتبنى سياسة وطنية رشيدة للرعاية الاجتماعية هدفها اتخاذ الإجراءات وإنشاء البرامج الكفيلة بمواجهة المشكلات التي يعاني منها المسنين وبشكل يحفظ على المسنين كرامتهم ويخفف من الصعوبات التي تواجههم (رجب، ١٩٨٤).

ثانياً: أركان السياسة الاجتماعية لرعاية المسنين (رشاد: ٢٠٠٠):

(١) الجوانب التشريعية:

- أ- العمل على إلغاء أى نص تشريعى فى التشريعات القائمة يتعارض مع إتاحة الفرص للمسن على العمل أو ممارسة حقوقه.
- ب- رفع مستوى المساعدات والمعاشات التى تصرف للمسنين بما يتفق مع ظروف الحياة الحالية فى المجتمع.
- ج- تكوين جمعيات من المسنين أنفسهم لرعاية مصالحهم ولتنفيذ البرامج الخاصة برعايتهم باعتبارهم أدرى من غيرهم باحتياجاتهم الفعلية وأكثر إحساساً بها من غيرهم من المواطنين.
- د- تغيير اتجاهات الحكومة وأصحاب المؤسسات الخاصة ورجال الأعمال نحو عمل كبار السن أو توفير الأعمال المناسبة لهم التى تتلائم مع إمكانياتهم.

(٢) الجوانب التنظيمية:

- أ- إنشاء وزارة خاصة للضمان الاجتماعي تتولى قطاعى التأمينات والمساعدات العامة نظراً للدور الكبير المنتظر والحالى للضمان الاجتماعى بشقية.
- ب- إعطاء الأولوية فى برامج الرعاية الاجتماعية للمعوقين من كبار السن باعتبارهم أكثر استحقاقاً للرعاية من غيرهم.
- ج- التركيز على رعاية المسنين فى أسرهم أو مساكنهم باعتبار هذه الرعاية أقل تكلفة من الرعاية المؤسسية.
- د- إعطاء الأولوية لبرامج التأهيل المهنى والصحى فى مؤسسات رعاية المسنين والعمل على إنشاء أقسام خاصة بطب المسنين فى كافة المستشفيات (يحيى درويش : ١٩٨٨).
- هـ- أن تكون رعاية المعوقين من كبار السن وغيرهم من اختصاص وزارة الشؤون الاجتماعية تخطيطاً وتمويلاً وتنفيذاً.

(٣) الجوانب المتعلقة بالمجتمع:

- أ- الدعوة الاهتمام رأى العام بمشاكل المسنين حتى يمكن تغيير اتجاهات المواطنين.
- ب- التفكير فى وضع برامج جديدة خاصة بالمسنين بالاشتراك مع الحكومة والشركات الخاصة والجمعيات التعاونية.
- ج- تكوين جمعيات ومؤسسات اجتماعية خاصة لرعاية المسنين صحياً واجتماعياً وثقافياً ودينياً.

د- تنظيم سجل لتبادل المعلومات خاص بالخدمات التي تقدم للمسنين لتسجيل الخدمات وإحالة الحالات إلى الجهة المختصة التي يكون من مسؤولياتها توفير الخدمات المتخصصة لكل حالة.

هـ- إنشاء إدارة عامة متخصصة لرعاية المسنين في وكالة الوزارة للرعاية الاجتماعية بوزارة الشؤون الاجتماعية.

و- إن تدرج برامج رعاية المسنين ضمن مناهج كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية.

ز- الاهتمام من جانب الجامعات ومراكز البحث العلمي والكليات والمعاهد العليا للخدمة الاجتماعية بالبحوث الاجتماعية الخاصة بالمسنين خصوصاً احتياجاتهم الصحية والاجتماعية.

(٤) الجوانب المتصلة بالتوظيف :

العمل على تشغيل المسن وخاصة من لديه القدرة على العمل بما يتمتع به من نشاط وخبرة بحيث لا يؤدي ذلك إلى حجب الوظائف عن الشباب وتنظيم ساعات العمل وتحديداً طبقاً لاحتياجات المسنين وحالتهم الصحية (رشاد : ٢٠٠٠).

(٥) إعداد الكوادر المناسبة والاهتمام بآليات التدريب والبحوث:

أ- الاهتمام بإعداد الفنيين الذين يوكل إليهم تنفيذ البرامج الخاصة برعاية المسنين في مختلف القطاعات.

ب- إدخال المقررات الدراسية الخاصة برعاية المسنين في كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية وإتاحة الفرصة للتدريب العملي في هذه المجالات.

ج- يعمل برامج متخصصة عن المسنين 'ويوجد حالياً بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان علوم متخصصة للمسنين'.

د- الاهتمام بطب المسنين واعتباره تخصص دقيق للأطباء وكذلك الاهتمام بالطب الاجتماعي للمسنين الذي يسهم في زيادة فاعلية الدعم الاجتماعي للمسن.

هـ- إنشاء مركز قومي للبحوث الخاصة بالمسنين في جميع المجالات يمكن أن تتبناه إحدى الجامعات وقد تم إنشاء مركز لرعاية المسنين في جامعة حلوان عام ١٩٩٧م، يتولى رعاية المسنين اجتماعياً ونفسياً.

ثالثاً: أساليب السياسة الاجتماعية للمسنين: (بيومي: ١٩٩٩):

١- التشريع: "Legislation"

تعد هذه العملية من العمليات الدقيقة والمعقدة فهذه العملية تتطلب قدر كبير من المهارة وخبرة عملية لدى المتخصص في وضع هذه القوانين.

٢- الإدارة: "Administration"

تعد عملية تنظيم الخدمات الإدارية لإحداث قرارات السياسة الاجتماعية من الأمور الهامة في التخطيط الاجتماعي.

٣- الخطة القومية: "The national plan"

إن التخطيط للتنمية يهتم بالتطبيق المنظم للمعرفة والمهارات للتنمية المتكاملة للإمكانيات القائمة أو خلق طاقات جديدة من أجل إحداث التقدم الاجتماعى والاقتصادى لكل السكان.

٤- البحث: "Research"

هناك عاملان أساسيان يحددان مجال العمل المهنى فى المجتمعات النامية:

الأول: ندرة المدربين الذين لهم خبرة فى مناهج البحث:

الثانى: الاعتقاد بأن عملية البحث من الأمور المكلفة ولا شك أن هذين العاملين مرتبطان بعكس ما يبدو من النظرة الأولى لهما.

٥- التدريب: "Training"

تزويد واضعى السياسة الاجتماعية بالمعلومات التفصيلية والمنظورات الاجتماعية التى ينبغى اكتسابها.

المسنون في الدول العربية

١- تزايد السكان المسنين:

يتزايد السكان المسنين في البلدان العربية بصورة ملحوظة حيث أن ليبيا هي أكثر الدول العربية في تحرك سكانها المسنين حيث كان عددهم في عام ١٩٨٢ هو ١١٢,٠٠٠ وصلوا إلى ٢٨٦,٠٠٠ في عام ٢٠٠٠ بنسبة زيادة قدرها ١٥٥,٤% بينما أن الجزائر هي صاحبة أقل نسبة تحرك لسكانها المسنين حيث كان العدد بها عام ١٩٨٠ (٩٩٣,٠٠٠) وصلوا في عام ٢٠٠٠ إلى ١,٦٣٨,٠٠٠ بنسبة زيادة قدرها ٦٥% في هذين العشريين (ندوة المسنين: ١٩٩٨).

٢- نسبة المسنين في الدول العربية:

العراق هي صاحبة أكبر نسبة من المسنين في الدول العربية حيث وصلت نسبتهم إلى ٥,٥% من جملة السكان بينما الكويت أقل البلدان العربية في نسبة المسنين بها حيث وصلت نسبتهم إلى ٢,٦% والمغرب ٤,٤% والأردن ٤,٠% والإمارات ٤,٣% (فتوح: ١٩٩٢).

٣- توزيع المسنين حسب التركيب العمري:

يتضح أن فئة العمر ٦٠-٦٤ هي صاحبة النصيب الأكبر من تركز المسنين في بعض البلدان العربية حيث وصلت إلى المغرب إلى ٣٨,٩% من جملة عدد المسنين بها وفي الأردن إلى ٣١% وفي الكويت ٤٠,٠١% وفي الإمارات العربية ٥٤,٢% وفي العراق ٣٣,٨%.

كذلك فإن فئة العمر ٨٠ سنة فأكثر هي صاحبة أقل نصيب من
تمركز المسنين حيث وصلت في الكويت إلى ٧% وفي العراق ٨,٩% من
جملة المسنين.

٤ - المسنين حسب التركيب النوعي:

إن نسبة السيدات مازالت هي صاحبة النصيب الأكبر فسي غالبية
الدول العربية ويظهر ذلك في كل من المغرب والكويت والإمارات العربية.
(فتوح : ١٩٩٢)

حجم مشكلة المسنين بالمملكة العربية السعودية:

أشار التقرير الإحصائي الصادر عام ١٩٨٠م إلى أن نسبة المسنين
بالنسبة للسكان بالمملكة العربية السعودية ١٥% وفي إطار ذلك بادرت
المملكة إلى العناية بهذه الفئة الهامة في المجتمع في إطار مبدأ التكافل
الاجتماعي الإسلامي وقد اتخذت في ذلك مبدئين أساسيين هما: (رشد :
٢٠٠٠).

أ - المدخل المؤسسي لمن لا يجد من يعوله لأي سبب من الأسباب.

ب - الرعاية داخل الأسرة الأساسية في توفير الرعاية للمسنين ودعمها
بالمساعدات المادية والعينية التي تعينها على القيام بهذه الوظيفة.

وطبقا للبيانات المتاحة في هذا الصدد فإن إجمالي المعاش الذي يحصل
عليه المسن في حالة العجز الكلي يتراوح ما بين (٤٠٠-١٤٢٠) ريال
سعودي شهرياً.

ويصل إلى (١٥٤٠) ريال في حالة زيادة عدد أفراد الأسرة ووجود
زوجة ثانية.

إن تجربة المملكة العربية السعودية في مجال رعاية المسنين هي واحدة من مجموعة الجهود المبذولة في دول الخليج العربي التي تسعى إلى رعاية المسنين هي مسئولية تستمد جذورها في المقام الأول من الدين الإسلامي الحنيف الذي يحض على العناية وتوفير كل ما في شأنه أن يحافظ على كرامتهم (رشاد : ٢٠٠٠).

الرعاية الاجتماعية للمسنين في سلطنة عمان :

من أولى الخطوات التطبيقية لبرامج الرعاية الاجتماعية بالسلطنة كانت فئة المسنين في مقدمة الفئات التي حظيت بالرعاية ومع مرور الوقت ظلت هذه الفئة تحظى بنسبة متقدمة بين باقي الفئات التي شملها قانون الضمان الاجتماعي بالسلطنة إذ بلغ حجمها العددي (٨٧٨) حالة تشكل نسبة (٤٣%) من مجموع من يشملهم هذا النظام حسب بيانات شهر ديسمبر عام ١٩٩٥م. (رشاد : ٢٠٠٠)

ولم تغفل وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بالسلطنة عن حالات فردية لكبار السن قد لا يتسنى لهم البقاء في مجتمعاتهم الطبيعية لأسباب معقولة فأنشأت دار لرعاية هؤلاء بمنطقة العاصمة مسقط يأوي فيها عدد ضئيل جداً ولفترات محدودة وتقدم فيها بعض الخدمات الضرورية.

الرعاية الاجتماعية والصحية للمسنين في دولة قطر:

حظي المسنون في دولة قطر بالاهتمام الكبير من وزارة الصحة والشؤون الاجتماعية، فقد قامت وزارة الصحة بافتتاح وحدة التأهيل والمسنين بمستشفى قومية وتضم هذه الوحدة: وحدة التأهيل والمسنين (٨٠) سريراً موزعاً على قسمين:

قسم للرجال ويضم (٥١) سرير وقسم للنساء ويضم (٢٩) سرير.
وتقدم فى هذه الوحدة كافة الخدمات التى يحتاجها المسنون سواء كانت
طبية أو اجتماعية.

أما ما تقدمه وزارة العمل والشئون الاجتماعية للعجزة والمسنين
فقد أخذ صورة إعانات مادية شهرية تقوم بتوزيعها إدارة الشئون
الاجتماعية وتبلغ قيمة المساعدة (٧٥٠) ريال للفرد و (١٠٥٠) ريال
قطرى للفرد وزوجته و (١٨٠) ريال لكل طفل بحد أقصى أربعة أطفال،
ويبلغ الحد الأقصى للمساعدة (٧٧٠) ريال. (رشد : ٢٠٠٠)

وقد بلغت جملة الحالات من هذه الفئة التى قدم لها المساعدة
(٢٤٢٣) حالة من العجزة والمسنين.

كما أن هناك إدارة المساكن الشعبية إذ تقدم لهم المساكن المجانية
على أن يتناسب حجم المسكن الممنوح للأسرة ويمنح مبلغ عشرة آلاف
ريال للتأثيث فقد بلغت جملة المساكن الممنوحة (١٢٥٣) مسكناً مجانياً
و(٣٥٠) مسكن مجانى قيد الإنشاء و (٩٠٠) مسكن مجانى قيد الدراسة.

الرعاية الاجتماعية للمسنين فى دولة الكويت:

حظى المسنون فى دولة الكويت بالاهتمام الكبير من قبل الدولة
شأنهم شأن فئات العمر الأخرى والفئات الخاصة فى مختلف المستويات
(رشد: ٢٠٠٠).

على مستوى المجتمع:

١- قامت وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية عام (١٩٧١)م بإنشاء
صندوق للمعونة الطبية وتختص بتقديم مساعدات للمواطنين غير

الكويتيين ممن تدعو الحاجة إلى علاجهم في الخارج كما يقوم بتقديم المساعدات لكثير من الأسر التي بها عدد كبير من المسنين، وذلك بالتنسيق بين وزارتي الأوقاف ووزارة الشؤون الاجتماعية والعمل.

٢- لجان صرف الزكاة "وهي لجان شعبية تطوعية" تقوم بجمع الزكاة من القادرين وتوزيعها على الأسر المحتاجة أو التي بها عائل كبير في السن ويتمتع بقاتون المساعدات العامة أو التأمينات الاجتماعية.

أما على مستوى الأسرة:

١- تشجع الدولة الأسر على ضرورة قيامها بواجبها نحو كبار السن وتوفير كل السبل والإمكانات للأسر حتى تستطيع القيام بواجبها في هذا الاتجاه.

٢- لا تسمح الدولة بقبول المسن داخل المؤسسات الإيوائية إلا إذا أثبت البحث الاجتماعي عجز الأسرة عن رعايته.

الرعاية النهارية:

وفي هذا المجال أنشأت الدولة المقاهي الشعبية على ساحل الخليج والتي يقبل عليها الطابع الشعبي للاحتفاظ بالتراث التقليدي الشعبي لأبناء الكويت وجعلت إدارته من كبار السن أنفسهم لقضاء وقت فراغ ممتع، كما أن هناك بعض الأندية الخاصة ببعض الحرف القديمة في الكويت مثل ديوانية الصادين وهي تجمع في الغالب كبار السن من محترفي الصيد.

الرعاية الإيوائية "المؤسسية":

أنشئت وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل دار رعاية المسنين عام ١٩٥٥ تهدف إلى رعاية كبار السن الذين لا يستطيعون رعاية أنفسهم

وتعجز أسرهم عن رعايتهم فتوفر لهم المؤسسة الرعاية الاجتماعية والصحية والنفسية، وتشعرهم بالراحة والطمأنينة في مرحلة الشفوخة وتكون لهم الإبن البار الذي يسهر على راحتهم والعناية والاهتمام بهم.

الرعاية الاجتماعية للمسن في البحرين:

١- دار التأهيل للأطفال والمسنات:

افتتحت وزارة العمل والشؤون الاجتماعية أول دار لتأهيل الأطفال والمسنات في عام ١٩٧٠م وكانت خدماتها آنذاك مقتصرة على الخدمات المعيشية لـ (١٦) مسنة حسب نظام الرعاية الدائمة حيث تؤخذ المسنة بعد موافقة ولي أمرها إلى الدار وتبقى فيها نزيلات تقدم لها الخدمة والرعاية حتى آخر حياتها.

وقد طبقت في الدار أساليب حديثة تتناسب وأوضاع المسنين حيث أخذ طابع التأهيل أشكالاً جديدة تتمثل في:

أولاً: الرعاية المؤقتة: لفترة شهر أو شهرين ثم تعود المسنة إلى أهلها.

ثانياً: الرعاية المنقطعة: حيث تؤخذ المسنة لمدة شهر واحد تعود بعدها إلى أسرته لمدة شهر آخر ثم ترجع إلى دار التأهيل في الشهر الثالث.

ثالثاً: الرعاية الأسرية: حيث توفر المساعدات المطلوبة للمسنات في منازلهن من خلال وحدة متنقلة مكونة من باحثة اجتماعية ومساعدة ممرضة وأخصائية علاج بالعمل.

ومن أنواع الخدمات التي تقدمها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية للمسنين والمسنات فتشمل:

أولاً: المساعدات المادية: حيث يخصص لكل مسن أو مسنة مساعدة مالية تزداد مقابل زيادة كل فرد من أفراد العائلة.

ثانياً: الخدمات الطبية والصحية: تقدم هذه الخدمات بواسطة الممرضات المختصات وتحت إشراف طبيب الدار الذى يزورها مرة فى الأسبوع وطبيب تابع للمركز الصحى يحضر عن الطلب.

ثالثاً: الخدمات المعيشية: توفر الدار الغذاء الملائم لنزلاتها تحت إشراف أخصائية فى التغذية، كما توفر الملابس المناسب، بالإضافة إلى تخصيص مبلغ من المال شهرياً لكل سنة.

رابعاً: خدمات العلاج الطبيعى والعلاج بالعمل: بغية تشجيع المسنات على استرداد قواهن الجسدية وحثهن على الاعتماد على النفس فى قضاء الحاجة.

خامساً: الخدمات الترفيهية: مثل الاشغال اليدوية والخياطة والموسيقى والألعاب الاجتماعية المتنوعة وتلاوة القرآن.

سادساً: الخدمات الاجتماعية: وتشمل إجراء البحث الاجتماعى الشامل للمسنة وعائلتها قبل المباشرة بتوفير الرعاية أو الخدمة وكتابة التقارير بعد زيارة المسنة الشهرية إلى أهلها.

سابعاً: وجبات غذائية: وهو توفير الغذاء الساخن يومياً بواسطة متطوعين لكل مسنة أو مسن فى منزله عاجز عن القيام بعملية الطبخ أو لا يوجد من يقدم له الطعام الملائم باستمرار. (رشاد : ٢٠٠٠)

٢- دار رعاية المسنين:

وتتبع هذه الدار وزارة الصحة وتقع فى مدينة المحرق وتتكون من مجموعة عنابر للرجال والنساء المسنين ويبلغ عدد الأسرة فى الوحدة

(٥٦) سريراً منها (٢٢) للرجال و(٣٤) للنساء ويقوم بالعمل فى الوحدة فريق مكون من (٥٧) موظف وموظفة يعملون على مدار اليوم.

ويتم إلحاق المسن بالدار بعد دراسة حالته وإجراء البحث عليه من الناحيتين الصحية والاجتماعية والذي يجرى من قبل الأخصائيين الاجتماعيين، وتكون الأولوية للمسنين الذين لا يوجد لهم عائل أو من يهتم بهم:

وسعيًا من أجل إدخال البهجة والفرحة فى قلوب نزلاء الدار يتم تنظيم البرامج الترفيهية والترويحية وذلك بالتنسيق مع الجمعيات الاجتماعية والأهلية فى البحرين.

أما على صعيد الخدمات الصحية الأخرى فإن هناك طبيب يتبع المراكز الاجتماعية يقوم بالزيارات اليومية إضافة إلى زيارة الطبيب الاستشارى للوحدة مرة فى الأسبوع، ليقف على الحالات ويقدم المشورة والتوجيهات للعاملين ولنزلاء الدار.

الفصل: السادس

سياسة الرعاية الاجتماعية للمعوقين في مصر نموذجاً

مقدمة:

سوف نتناول في هذا الفصل عرضاً للسياسة الخاصة برعاية المعوقين في المجتمع المصري والتي تنطلق من عناصر السياسة الاجتماعية بصفة عامة بالتطبيق على القانون ١٣٩ لسنة ١٩٧٥م الخاص برعاية المعوقين في مصر.

عناصر السياسة الاجتماعية لرعاية المعوقين في مصر:

تركز السياسة الاجتماعية لرعاية المعوقين على أربع عناصر هي:

(١) الأيديولوجية السائدة في المجتمع:

ويقصد بالأيديولوجية مجموعة الأفكار والمعتقدات الخلقية والدينية والسياسية التي تمثل التراث الثقافي والحضاري للمجتمع وتعتبر بمثابة الفلسفة المحددة والموجهة لسلوك أفراد المجتمع بكافة فئاته وقطاعاته وأجهزته وتنظيماته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية (غنيم: ٢٠٠٢).

ويرى المؤلف أن الأيديولوجية هي الإطار الفكري أو النظرية أو العقيدة التي يعتنقها الأفراد والجماعات وتجمعهم في هدف واحد وقد تكون العقيدة واضحة محددة في شكل سياسي أو ديني ومن هنا لابد من الوصول بفكر عميق إلى الطريق الصحيح لرعاية هذه الفئات التي تحتاج إلى اهتمام والوصول بهم إلى درجة عالية من التأهيل وخصخصة جزء لهم كما هو الحال في القانون الخاص بالمعاقين في المادة رقم (٣) التي تخصص لهم جزء من الميزانية العامة للدولة و توفر لهم التأهيل دون مقابل.

(٢) الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى:

هي النتائج المطلوب الوصول إليها وتحقيقها على المدى البعيد بهدف زيادة معدل الرفاهية بين كافة خدمات وبرامج ومشروعات التنمية الاجتماعية سعياً وراء تحقيق أهداف استراتيجية محددة ومنها:

١- تحقيق التوازن والتكامل بين المستوى القومى والأقليمى والمحلى بالنسبة لخطط وبرامج ومشروعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

هذا ونرى أنه ينبغي إنشاء مؤسسات على جميع المستويات حتى يكون هناك نوع من العدالة في تقديم الخدمات لجميع فئات المعاقين.

٢- لابد من تحقيق أقصى مستويات التعاون بين كافة أجهزة التخطيط للرعالية الاجتماعية والتخطيط لتنمية المجتمع تنمية شاملة حيث تعمل هذه الأجهزة المتعددة في إطار محدد هو إطار السياسة الاجتماعية، ويرى المؤلف أنه لتحقيق التنمية لابد من تضافر جميع جهود الدولة والعمل كفريق واحد لتحقيق التنمية الشاملة وذلك على جميع المستويات كما ورد في القانون ١٢٩ لسنة ١٩٧٥ في المادة رقم (٤) بأن يختص المجلس الأعلى لتأهيل المعوقين بدراسة وإعداد السياسة العامة لرفعية فئات المعوقين بجمهورية مصر العربية وتخطيط وتنسيق البرامج الخاصة برعايتهم وتأهيلهم وتشغيلهم والتعرض بمستواهم والاستفادة من الخبرات الدولية المحلية والتخطيط للمشروعات التأهيلية لفئات المعاقين.

٣- يمكن تحقيق أمثل استثمار ممكن للإمكانيات والموارد البشرية والمادية والتنظيمية المتاحة في المجتمع ويرى المؤلف أنه بالفعل يمكن استثمار هذه الإمكانيات والموارد البشرية من المعاقين عن

طريق عملية التأهيل الجيدة بهم وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على ذلك وكذلك تنظيم مجموعة من البرامج الخاصة بهم والتي تساعد على ذلك.

٤- عن طريق السياسة الاجتماعية يمكن إشباع أقصى قدر ممكن من احتياجات أفراد المجتمع وكذلك حل أكبر عدد ممكن من مشكلاتهم أي أنه عن طريق السياسة يمكن تحقيق معدلات أفضل من الرفاهية الاجتماعية لأفراد المجتمع.

ويرى المؤلف أنه يمكن حل مشكلة المعاقين بالفعل عن طريق العمل بعد حصوله على شهادة التأهيل وبهذا يتحقق له نوع من الاعتماد على النفس وذلك كما ورد في القانون بتخصيص فرص للعمل لهم في جميع المؤسسات بنسبة خمسة من المائة من مجموع العاملين بكل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة والقطاع العام.

٥- يمكن تحقيق النمو المتوازن بين كافة قطاعات النشاط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والمادي في المجتمع ويرى المؤلف أن هذا التوازن يتحقق من بداية توفير فرص التعليم للشخص المعوق وكذلك توفير فرص العمل التي تساعد على الحصول على الجانب المادي وتحقيق نوع من الرفاهية من خلال القوانين التي تصدرها الدولة ولا بد من متابعة تنفيذها ومعاينة المقصرين والذين يتهربون من تنفيذ القانون وتشغيل هذه الفئة.

٦- بواسطة وضع سياسة اجتماعية يمكن تحقيق النمو المستمر المطرد ودفع المجتمع إلى طريق التقدم المستمر اجتماعيا واقتصادياً وذلك

على أساس من التخطيط العلمى السليم الذى يركز على نقطتين أو ركيزتين أساسيتين هما:

أ- القدرة على التوقع والتنبؤ العلمى السليم والاستفادة من علم دراسة المستقبل.

ب- القدرة على تحقيق التوازن الدينامى المستمر بين حاجات المجتمع وبين الأهداف التى يسعى المجتمع لتحقيقها ومنها:

- تحقيق الوحدة الوطنية والسلام الاجتماعى.
- توفير مظلة من التأمينات لكل فرد فى المجتمع ضد البطالة والعجز والشيخوخة والمرض والكوارث.
- توفير ممكن صحى مناسب لكل أسرة مصرية.
- توفير التعليم الأساسى.
- توفير الرعاية الصحية (الوقائية والتأهيلية والعلاجية المناسبة لكل مواطن.
- تحقيق الأمن الغذائى.
- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة السياسية والاجتماعية والعدالة فى توزيع الحقوق والأعباء والتضحيات بين كافة المواطنين وأن يكون جميع المواطنين أمام القانون سواء.
- حق كل مواطن فى التعليم بقدر ما تتحمله استعداداته وما يتناسب مع قدراته وميوله.

▪ حق كل مواطن فى التعبير عن رايه بحرية فى إطار القانون
ووفق ما ينص عليه الدستور وتحقيق مبدأ سيادة القانون
على جميع المواطنين.

▪ حق كل مواطن فى الحصول على عمل مناسب وضمان حد
أدنى من الأجور يتناسب مع مستويات المعيشة وأسعار
السلع.

▪ توفير كافة أساليب الرعاية للطفولة بوصفها صناعة
المستقبل وتوفير فرص التنشئة الاجتماعية السليمة لأطفالنا
وتحديد دور الأسرة ودور المدرسة ودور النظام الدينى
وأجهزة الإعلام ووسائل الاتصال الجماهيرى والنادى أو
مركز الشباب والتنظيمات السياسية كل فيما يخصه فى هذا
المجال.

▪ توفير كافة أساليب الرعاية الكاملة والمناسبة للشباب
باعتبارهم نصف الحاضر وكل المستقبل وتوجيه البرامج
والمشروعات المناسبة واللازمة لشباب الفلاحين وشباب
العمال وشباب المدارس وشباب الجامعات وغير ذلك من
الأهداف الاستراتيجية التى يسعى المجتمع إلى تحقيقها.

(٣) مجالات العمل وقطاعات النشاط:

ويقصد بمجالات العمل وقطاعات النشاط تلك المجالات التى تحدد
برامج ومشروعات التنمية الاجتماعية والاقتصادية وفئات المواطنين الذين
تستهدفهم تلك البرامج والمشروعات وكذلك تحديد الأجهزة التى يتم من
خلالها العمل على تخطيط وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية وتعتبر

مؤسسات رعاية وتأهيل المعاقين أحد المجالات الهامة التي يهتم بها المجتمع المصري ويدرجها ضمن سياسته الاجتماعية .

(٤) الاتجاهات العامة:

ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع من الاتجاهات هي:

- أ- اتجاهات غير ملزمة مثل اتجاه الدولة إلى توفير دار حضنة مناسب وتوفير أفضل أساليب الرعاية المتكاملة لكل طفل قبل سن السادسة يعيش على أرض الوطن.
- ب- اتجاهات شبه ملزمة مثل اتجاه الدولة إلى توفير مسكن صحي مناسب لكل أسرة.
- ج- اتجاهات ملزمة مثل اتجاه الدولة إلى أن توفر لكل مواطن فرصة كاملة للتعليم المجاني وفق احتياجاته وما يتناسب مع قدرته وميوله واستعداداته ويدخل ضمن الاتجاهات الملزمة اتجاه الدولة نحو المعاقين والذين أصدرت من أجلهم القانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٧٥.

وأهم الاتجاهات العامة في مجتمعنا العربي هي:

- أ- الديمقراطية: وتشمل الديمقراطية السياسية والديمقراطية الاجتماعية وكلاهما لا ينفصل عن الآخر ولضمان الديمقراطية السياسية لابد من تحرير المواطن من كل صور الاستغلال.
- ب- جماعية القيادة: وتتضمن التفكير الجماعي ووجود قيادات متجددة وإعداد وتدريب صفوف ثانية وثالثة بالإضافة إلى الديمقراطية في إصدار القرارات بأن يرضى عنها جميع أفراد المجتمع.

ج- العدالة: وتتحقق عن طريق تكافؤ الفرص في التعليم والعمل والسياسة وفي كافة الحقوق الأساسية للمواطنين بالإضافة إلى تذويب الفوارق بين الطبقات ووضع حد أدنى للأجور ومجانية التعليم والضرائب ويعتبر ضمن مقومات العدالة في المجتمع المصري رعاية فئات المعوقين بالشكل الذي يتناسب مع قدراتهم وامكانياتهم ويشبع احتياجاتهم لتعويضهم عما فقدوه من قدرات بدنية أو عقلية .

د- الاتجاه العلمي: الذي يعتمد على الأخذ بالتخطيط كأسلوب علمي وتقدير أهمية العلم ورفاهية المجتمع.

هـ- تجنب الإسراف: ولا شك أن الإسراف يحد من الكفاءة والجهد المبذول ويعوق الوصول على الأهداف وقد يتخذ صوراً متعددة فقد يكون إسرافاً في المال والجهد أو في الوقت.

و- الاتجاهات الإنسانية: نحن نعتبر العامل سيد الآلة وليس أحد التروس في الإنتاج ونحن لا نضحى بالجيل الحاضر في سبيل أجيال مقبلة. نحن لا نسمح باستعمار شعب لشعب كما أننا نؤمن بمبادئ الإخاء والصدق والشرف ونبذ الحقد والكراهية.

السياسة الاجتماعية في جمهورية مصر العربية:

يجب أن ترتبط السياسات الاجتماعية بواقع المجتمع وثقافته وتراثه الحضاري والقيم الخلقية والدينية وتعاليم الرسالات السماوية أي أن تتابع السياسات الاجتماعية من أيديولوجية المجتمع ومعتقداته الدينية والسياسية وفي هذا المجال تنص المادة الثانية من الدستور في جمهورية مصر

العربية على أن الإسلام دين الدولة واللغة العربية لغتها الرسمية ومبادئ الشريعة الإسلامية المصدر الرئيسي للتشريع (أحمد كمال : ١٩٧٤).

كما ينص الدستور على أن الشعب المصرى جزء من الأمة العربية يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة وتنص المادة الثالثة من الدستور بأن السيادة للشعب وحدة وهو مصدر السلطات ويمارس الشعب السيادة ويصون الوحدة الوطنية على الوجه المبين فى الدستور.

وإن الأساس الاقتصادى لجمهورية مصر العربية هو النظام الاشتراكى الديمقراطى القائم على الكفاية والعدل بما يحول دون الاستغلال ويؤدى إلى تقريب الفوارق بين الدخل ويحمى الكسب المشروع ويكفل عدالة توزيع الأعباء والتكاليف العامة.

وتقوم النظام السياسى فى جمهورية مصر العربية على أساس تعدد الأحزاب وذلك فى إطار المقومات والمبادئ الأساسية للمجتمع المصرى المنصوص عليها فى الدستور.

التخطيط وسياسات الرعاية الاجتماعية للمعاقين:

فى إطار تحليلنا لإحدى مشاكل المجتمع وهى مشكلة المعوقين التى تعكس الكثير من النتائج والآثار السلبية على كل من الأفراد والجماعات والمجتمع بصفة عامة (عبد الله محمد : ١٩٩٦).

وهناك بالفعل ما يؤكد عليه علماء السياسة الاجتماعية المحدثين وهو دونالد شامبرز، حين يشير بوضوح إلى طبيعة المشاكل الاجتماعية وخطورتها فى المجتمع الحديث، نظراً لأنها تخص قطاعاً كبيراً من الأفراد والجماعات الاجتماعية، وتصبح من أهم القضايا التى تهتم الرأى العام الاجتماعى، والتى تحتاج بالفعل لسياسات اجتماعية مخططة، تقوم على فهم

واقعى لهذه المشكلات، ويتم الإعداد والتخطيط ورسم البرامج اللازمة لها وتنفيذها بواسطة مؤسسات الرعاية الاجتماعية.

وعلى أية حال، إن مشكلة رعاية المعوقين ترتبط بطبيعة السياسة الاجتماعية الموجهة لها في الدول النامية، والتي تتحدد في ضوء مجموعة من الوسائل والأساليب، والتي ترسم على ضوئها الأهداف الفعلية لعملية التأهيل ودمج المعوقين في المجتمع خاصة وأن هناك العديد من المشاكل التي مازالت تواجه عملية التخطيط والبرامج وترتبط بصفة عامة، بنوعية البناء الاجتماعي والاقتصادي، ونسق القيم والعادات والتقاليد، والاتجاهات الأيديولوجية والثقافية والحضارية، والتي تتداخل بالفعل في تكوين مشكلة المعوقين، وتوجيه السياسات الاجتماعية لها.

علاوة على تلك الظروف، التي تسهم في زيادة مشكلة المعوقين في الدول النامية، توجد مجموعة من الأسباب التي تساعد على تفاقم هذه المشكلة بها، وجعل احتياجات المعوقين التأهيلية محدودة في الواقع ومن أهمها:

- ١- غياب الإحصاءات والمعلومات اللازمة التي تساعد على فهم أبعاد مشكلة المعوقين وتزايدهم الفعلي في الدول النامية .
- ٢- قلة وندرة المتخصصين والمدربين في مجال تأهيل المعوقين فسي الكثير من مؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- ٣- عدم توافر الأموال اللازمة لإنشاء المراكز التأهيلية للمعوقين.
- ٤- المساهمة المحدودة من قبل أسر المعاقين تجاه أبنائهم، نظراً لقلة الإمكانيات الاقتصادية أو لغياب الوعي الاجتماعي والصحي.

٥- ندرة إسهامات الجمعيات الأهلية والخيرية، والاعتماد بصورة شبه

كلية على المساهمات الحكومية الرسمية.

٦- تركيز معظم أعداد المعوقين غالباً في المناطق الريفية، وقليل ما

تصل إليهم الخدمات المهنية والتأهيلية .

٧- ندرة المعلومات والبيانات الأساسية حول الإعاقة وأسبابها، وطرق

حمايتهم والتدريب والتأهيل لها في الدول النامية.

ومن هذا المنطلق، يجب أن تركز السياسات الاجتماعية في الدول النامية، نحو دراسة مشكلة المعوقين من الناحية الواقعية. ورسم الأهداف الاجتماعية، والتي عن طريقها يتم اختيار الوسائل والأساليب اللازمة للتخطيط الاجتماعي الملائم الذي يمكن عن طريقه تحسين الأوضاع الاجتماعية والنفسية والاقتصادية لفئة المعوقين في المجتمع وذلك في إطار خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، التي تهدف أساساً لإدماج المعاقين في التنمية. وبالطبع، إن ذلك لن يتحقق إلا في ضوء استراتيجيات لمواجهة مشكلة المعوقين. وتركز أساساً على مجموعة من الأبعاد الأساسية، والتي تتمثل في التخطيط العلمي السليم وإصدار التشريعات القانونية والاجتماعية. والتي تسهم في الاعتراف بحقوق المعوقين.

وفي حقيقة الأمر، ظهرت بعض الدراسات الحديثة التي كشفت نتائجها عن أهمية توجيه السياسات الاجتماعية والتخطيط لبحث الأبناء نحو رعاية أطفالهم المعوقين بعد تزايد الطلب على الالتحاق بمؤسسات رعاية وتأهيل المعوقين، وشكوى كثير من هذه المؤسسات لإهمال الوالدين أو الأسرة. في رعاية أبنائهم، وتركهم بها لفترات طويلة ومن ثم ظهرت

الحاجة مرة أخرى لتقدير أهمية الأسرة كتنظيم اجتماعي يؤثر على عمليات التأهيل والعلاج النفسي والاجتماعي لكل من المعاق وأسرتة معاً.

وهناك أهداف أربعة متعلقة بقانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ والمتعلق بالتربية لكل المعوقين ولهذا القانون أهداف هي (الطيب : ٢٠٠٤)

١- ضمان الانتفاع بالتربية الخاصة للأطفال والمراهقين بالتربية لكل المعوقين الذين هم في حاجة إليهم.

٢- الحرص على أن تبقى القرارات المتعلقة بالتربية الخاصة الواجب ضمانها للأطفال والمراهقين عادلة ومكيفة.

٣- وضع مجموعة محددة بوضوح من القواعد وإجراءات التصرف وتحقيق الحسابات تكون قابلة للتطبيق على التربية الخاصة في كل مستويات الإدارة.

٤- تقديم دعم مادي من الإدارة الفيدرالية إلى إدارات الولايات والإدارة المحلية مع ملاحظة أن القانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ يسري على كل المعوقين الذين تتراوح أعمارهم بين ٣-٢١ عاماً والذين هم في حاجة إلى تربية خاصة وخدمات مقترحة أما القانون ١١٢ لسنة ١٩٩٣ فكان يسري على المعوقين مهما كانت إعاقاتهم وذلك بالتربية العمومية لكل الصغار من ٣-٢١ عاماً سواء تعلق الأمر بضمان تعليم ملائم لهم أو ببرمجة التربية العامة والخاصة وسهولة الوصول إلى المباني.

وأصبح بمقتضى القانون ١٤٢ لسنة ١٩٩٤ يتلقى الأطفال المعوقين تربية عمومية مجانية ملائمة في وسط تربوي أقل تعقيداً أو تحديداً ممكناً.

ولكن هذا لا يعنى أنه ينبغي على الأطفال المعاقين أن يدمجوا كلهم ويلحقوا بمدارس عادية. كما أنه لا يعنى التخلّى عن التعليم فى مدرسة داخلية متخصصة، ولكن ما يصرح به القانون هو أن الهدف الأساسى يجب أن يكون "مدرسة" المعوقين فى الحدود التى تسمح بها الظروف.

كما يوضح أيضا أن البرنامج التعليمى المفرد TEP هو الذى سيستخدم فى تحقيق هذا الهدف فى المحيط المدرسى الأقل تحديداً وممكننا فالقانون إذ يقتضى أن يتعلم الأطفال المعوقون مع الأطفال غير المعوقين وألا يتم التفكير فى اللجوء إلى فصول خاصة أو إلى أى شكل من أشكال إقصاء الأطفال عن المسالك المدرسية العادية إلا إذا بلغت طبيعة الإعاقة وحدتها درجة يصبح معها تقديم تربية سليمة للطفل فى فصل عادى أمراً مستحيلاً حتى ولو كان ذلك عون أو خدمات إضافية.

الفصل : السابع

نماذج للقوانين

التي تشرع سياسة الرعاية الاجتماعية

**القانون رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢
بإصدار قانون الجمعيات والمؤسسات
الأهلية**

١١١

بإصدار قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه :

(المادة الأولى)

مع عدم الإخلال بنظام الجمعيات المنشأة بقانون أو استنادا إلى اتفاقيات دولية تبرمها جمهورية مصر العربية ، يعمل بأحكام القانون المرافق في شأن الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

ويجوز التصريح للمنظمات الأجنبية غير الحكومية بأن تمارس أنشطة الجمعيات والمؤسسات الأهلية الخاضعة لأحكام القانون المشار إليه، وفقا للقواعد المقررة فيه ، ويصدر التصريح من وزارة الشؤون الاجتماعية بناء على الاتفاق الذي تبرمه وزارة الخارجية مع هذه المنظمات .

(المادة الثانية)

مع عدم الإخلال بأحكام القرار بالقانون رقم ٩١ لسنة ١٩٧١ يقصد بالجهة الإدارية في تطبيق أحكام القانون المرافق وزارة الشؤون الاجتماعية، كما يقصد بالمحكمة المختصة محكمة القضاء الإداري الواقع في دائرة اختصاصها مركز إدارة الجمعية أو المؤسسة الأهلية أو الاتحاد العام أو النوعي أو الإقليمي بحسب الأحوال .

(المادة الثالثة)

على المحاكم أن تحيل من تلقاء نفسها ودون رسوم ما يوجد لديها من دعاوى أو طعون أصبحت بمقتضى أحكام هذا القانون من اختصاص محاكم القضاء الإداري وذلك بالحالة التي تكون عليها ، وفي حالة غياب أحد الخصوم يقوم قلم الكتاب بإعلانه بأمر الإحالة مع تكليفه بالحضور في الميعاد المحدد أمام المحكمة التي أحيلت إليها الدعوى .

(المادة الرابعة)

على الجمعيات والمؤسسات الخاصة والاتحادات النوعية والإقليمية القائمة وقت العمل بالقانون المرافق التي تتعارض نظمها الأساسية مع أحكامه أن تعدل نظمها وتوفق أوضاعها وفقا لأحكامه وذلك خلال سنة من تاريخ العمل بهذا القانون .

ويسري حكم الفقرة السابقة على فروع الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، وبشرط موافقة الجمعية أو المؤسسة التي تتبعها الفروع .

وعلى كل جماعة يدخل في أغراضها أو تقوم بأي نشاط من أنشطة الجمعيات والمؤسسات المشار إليها - ولو اتخذت شكلا قانونيا غير شكل الجمعيات والمؤسسات - أن تتخذ شكل جمعية أو مؤسسة أهلية ، وأن تعدل نظامها الأساسي ، وتتقدم بطلب قيدها وفقا لأحكام القانون المرافق ، وذلك خلال المدة المنصوص عليها في الفقرة الأولى من هذه المادة وإلا اعتبرت منحلة بحكم القانون .

وفي هذه الحالة تسري عليها أحكام الفصل الرابع من الباب الأول من القانون المرافق ويحظر على أية جهة خاصة أن تمارس أي نشاط مما

يدخل في أغراض الجمعيات والمؤسسات الأهلية دون أن تتخذ شكل الجمعية أو المؤسسة الأهلية وفقا لأحكام القانون المرافق .

(المادة الخامسة)

تستمر مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات الخاصة والاتحادات النوعية والإقليمية القائمة وقت العمل بالقانون المرافق وأجهزتها التنفيذية والإدارية في مباشرة أعمالها إلى أن يتم إعادة تشكيلها وفقا لأحكامه.

(المادة السادسة)

يصدر وزير الشؤون الاجتماعية اللائحة التنفيذية للقانون المرافق خلال ستة أشهر من تاريخ العمل به ، وإلى أن تصدر اللائحة يستمر العمل باللائحة والقرارات القائمة في تاريخ العمل بالقانون المرافق بما لا يتعارض مع أحكامه .

(المادة السابعة)

يلغى قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة الصادر بالقانون رقم ٣٢ لسنة ١٩٦٤ وقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية الصادر بالقانون رقم ١٥٣ لسنة ١٩٩٩ ، كما يلغى كل نص يخالف أحكام القانون المرافق .

(المادة الثامنة)

ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره بصم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها .

الجمعيات

الفصل الأول

تأسيس الجمعيات

مادة (1) : تعتبر جمعية في تطبيق أحكام هذا القانون كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتبارية ، أو منهما معا لا يقل عددهم في جميع الأحوال عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي.

مادة (2) : يشترط في إنشاء الجمعية أن يكون لها نظام أساسي مكتوب وموقع عليه من المؤسسين وأن تتخذ لمركز إدارتها مقرا ملاما في جمهورية مصر العربية .

ولا يجوز أن يشترك في تأسيس الجمعية من صدر ضده حكم نهائي بعقوبة جنائية، أو بعقوبة مقيدة للحرية في جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة، ما لم يكن قد رد إليه اعتباره ويجوز لغير المصريين الاشتراك في عضوية الجمعية وفقا للقواعد الواردة باللائحة التنفيذية لهذا القانون .

مادة (3) : يجب أن يشتمل النظام الأساسي للجمعية على البيانات الآتية :

(أ) اسم الجمعية على أن يكون مشتقا من غرضها ، وغير مؤد إلى اللبس بينها وبين جمعية أخرى تشترك معها في نطاق عملها الجغرافي .

- (ب) نوع وميدان نشاط الجمعية ونطاق عملها الجغرافي .
- (ج) عنوان المقر المتخذ مركزا لإدارة الجمعية .
- (د) اسم كل عضو من الأعضاء المؤسسين ولقبه وسنه وجنسيته ومهنته ومحل إقامته .
- (هـ) موارد الجمعية وطريقة استقلالها والتصرف فيها .
- (و) أجهزة الجمعية التي تمثلها ، واختصاصات كل منها ، وكيفية اختيار أعضائها وطرق عزلهم أو إسقاط أو إبطال عضويتهم ، والنصاب اللازم لصحة انعقاد هذه الأجهزة وصحة قراراتها .
- (ز) نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم ، وعلى الأخص حق كل عضو في الإطلاع على مستندات الجمعية وحضور الجمعية العمومية والتصويت فيها .
- (ح) نظام المراقبة المالية .
- (ط) قواعد تعديل النظام الأساسي للجمعية وتكوين فروع لها وأحوال انقضاء الجمعية والجهات التي تؤول إليها أموالها في هذه الأحوال .
- (ي) تحديد المختص بطلب اكتساب الجمعية صفة النفع العام .
- (ك) تحديد ممثل جماعة المؤسسين في اتخاذ إجراءات التأسيس .
- ويرفق باللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام أساسي نموذجي يتحول للجمعيات إتباعه .
- مادة (٤) : لا يجوز أن ينص النظام الأساسي للجمعية على أيولة أموالها عند انقضاءها إلا في صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية

أو إلى إحدى الجمعيات أو المؤسسات الأهلية أو الاتحادات الخاضعة لأحكام هذا القانون .

مادة (8) : يجب أن يكون طلب قيد ملخص النظام الأساسي للجمعية محررا على النموذج المعد لذلك مصحوبا بالمستندات الآتية :

(1) نسختان من النظام الأساسي للجمعية موقعا عليهما من جميع المؤسسين

(2) إقرار من كل عضو مؤسس متضمنا لستيفاء الشروط المتصوص عليها في المادة (2) والبرقيات الواردة بالبيد (ب) من المادة (3) من هذا القانون .

(3) سند شغل مقر الجمعية .

وعلى الجهة الإدارية إثبات ترويج تقديم طلب القيد على صورة منه تسلم إلى الطالب مع قيده في سجل خاص لديها .

وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون إجراءات تقديم الطلب والرسم الواجب لحاؤه مقابل قيد نظام الجمعية في السجل الخاص بما لا يزيد على مائة جنيه تؤول حصولته إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية ويرافق باللائحة نموذج لطلب القيد المشار إليه .

مادة (1) : تلتزم الجهة الإدارية بقيد ملخص النظام الأساسي للجمعية في السجل الخاص المعد لذلك خلال ستين يوما من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد مصحوبا بالمستندات المشار إليها في المادة (8) من هذا القانون ، فإذا مضت الستون يوما دون إتمامه اعتبر القيد واقعا بحكم القانون.

وتثبت الشخصية الاعتبارية للجمعية بإجراء هذا القيد أو بمضي ستين يوما من تاريخ قيام ممثل جماعة المؤسسين بتقديم طلب القيد مستوفيا ، أيهما أقرب .

فإذا تبين للجهة الإدارية خلال الستين يوما المشار إليها أن من بين أغراض الجمعية نشاطا مما تحظره المادة (١١) من هذا القانون ، وجب عليها رفض طلب القيد بقرار مسبب يخطر به ممثل جماعة المؤسسين بموجب كتاب موصي عليه بعلم الوصول ، وذلك خلال الستين يوما المشار إليها في الفقرة السابقة .

ويكون لممثل جماعة المؤسسين الطعن على هذا القرار أمام المحكمة المختصة خلال ستين يوما من تاريخ إخطاره به وفق الإجراءات المقررة.

وعلى الجهة الإدارية اتخاذ إجراءات نشر ملخص النظام الأساسي للجمعية بالوقائع المصرية خلال ستين يوما من تاريخ ثبوت الشخصية الاعتبارية للجمعية ، ويكون النشر بغير مقابل .

صادة (٧) : تنشأ في نطاق كل محافظة لجنة أو أكثر يصدر بتشكيلها سنويا قرار من وزير العدل برئاسة مستشار - على الأقل - بمحاكم الاستئناف ترشحه الجمعية العمومية للمحكمة ، وعضوية كل من :

(١) ممثل للجهة الإدارية يرشحه وزير الشئون الاجتماعية .

(٢) ممثل للاتحاد الإقليمي يرشحه مجلس إدارة الاتحاد العام للجمعيات ، ويضم إلى عضوية اللجنة ممثل للجمعية المعنية الطرف في المنازعة ترشحه جمعيتها العمومية أو مجلس إدارتها .

وتختص اللجنة بفحص المنازعات التي تنشأ بين الجمعية والجهة الإدارية لتسويتها بالطرق الودية .

ولا يصح انعقاد اللجنة إلا بحضور رئيسها وممثل عن كل من طرفي النزاع ، وتصدر قرارها خلال ستين يوما من تاريخ عرض النزاع عليها وذلك بأغلبية الأصوات ، وعند التساوي يرجح الجانب الذي منه الرئيس ، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون القواعد والإجراءات الأخرى لسير العمل في اللجنة .

ويكون قرار اللجنة ملزما ولجب التنفيذ إذا قبله طرفا النزاع .

ولا تقبل الدعوى بشأن النزاع لدى المحكمة المختصة ، إلا بعد صدور قرار فيه من اللجنة ، أو بعد انقضاء مدة الستين يوما المشار إليها، ويكون رفع الدعوى خلال ستين يوما من تاريخ صدور القرار أو انقضاء تلك المدة ، وذلك وفق الإجراءات المقررة لرفع الدعوى .

مادة (٨) : مع عدم الإخلال بحكم الفقرة الثالثة من المادة (٦) من هذا القانون ، للجهة الإدارية الاعتراض على ما تري فيه مخالفة للقانون في النظام الأساسي للجمعية أو فيما يتعلق بالمؤسسين ، ولا يحول ذلك دون التزامها بقيد الجمعية في السجل الخاص بالقيد خلال المدة المبينة في المادة (٦) من هذا القانون .

وعلى الجهة الإدارية إذا رأت وجها للاعتراض إخطار الجمعية بأسباب اعتراضها بكتاب موصى عليه بعلم الوصول ، فإذا لم تقم الجمعية بإزالة أسباب الاعتراض خلال الأجل الذي تحدده الجهة الإدارية عرضت النزاع على اللجنة المنصوص عليها في المادة السابقة .

وعند رفع الدعوى بشأن الاعتراض أمام المحكمة المختصة -
بمراعاة أحكام الفقرة الأخيرة من المادة (٧) من هذا القانون - يكون للجهة
الإدارية أن تطلب من المحكمة المختصة على وجه الاستعجال الحكم بإزالة
أسباب المخالفة مع استمرار الجمعية في نشاطها ، أو بوقف نشاط الجمعية
مؤقتاً لحين الفصل في موضوع الدعوى .

وتقوم الجهة الإدارية بالتأشير بمنطوق الحكم على هامش قيد
الجمعية في السجل الخاص .

مادة (٩) : لكل ذلك شأن حق الإطلاع على ملخص قيد النظام
الأساسي للجمعية والحصول على صورة منه مصدق عليها بمطابقتها
للأصل بعد أداء الرسم الذي تحدده اللاحة التنفيذية لهذا القانون بما لا يزيد
على عشرين جنيهاً ، تؤول حصيلته إلى صندوق إعانة الجمعيات
والمؤسسات الأهلية .

مادة (١٠) : يتبع في تعديل النظام الأساسي للجمعية ذات
الإجراءات المقررة بهذا الفصل لتأسيسها .

الفصل الثاني

أغراض الجمعيات وحقوقها والتزاماتها

مادة (11) : تعمل الجمعيات على تحقيق أغراضها في الميدان المختلفة لتنمية المجتمع وفقا للقواعد والإجراءات التي يحددها القانون واللائحة التنفيذية ، ويجوز للجمعية بعد أخذ رأي الاتحادات المختصة وموافقة الجهة الإدارية - أن تعمل في أكثر من ميدان .

ويحظر إنشاء الجمعيات السرية ، كما يحظر أن يكون من بين أغراض الجمعية أن تمارس نشاطا مما يأتي :

- (١) تكوين السرايا أو التشكيلات العسكرية أو ذات الطابع العسكري.
- (٢) تهديد الوحدة الوطنية أو مخالفة النظام العام أو الآداب أو الدعوة إلى التمييز بين المواطنين بسبب الجنس أو الأصل أو اللون أو اللغة أو الدين أو العقيدة .
- (٣) أي نشاط سياسي تقتصر ممارسته على الأحزاب السياسية وفقا لقانون الأحزاب ، وأي نشاط نقابي تقتصر ممارسته على النقابات وفقا لقوانين النقابات .
- (٤) استهداف تحقيق ربح أو ممارسة نشاط ينصرف إلى ذلك ، ولا يعد اتباع الضوابط التجارية لتحقيق ناتج يساهم في تحقيق أغراض الجمعية نشاطا مخالفا .

مادة (12) : يجوز ندب العاملين المدنيين بالدولة للعمل في الجمعيات لتقديم المعاونة اللازمة لأداء رسالتها وذلك بناء على طلب الجمعية.

ويصدر بالتدب لمدة سنة قابلة للتجديد قرار من الوزير أو المحافظ المختص حسب الأحوال .

مادة (١٣) : مع عدم الإخلال بأية مزايا منصوص عليها في قانون آخر ، تتمتع الجمعيات الخاضعة لأحكام هذا القانون بالمزايا الآتية :

(أ) الإعفاء من رسوم التسجيل والقيود التي يقع عبء أدائها على الجمعية في جميع أنواع العقود التي تكون طرفاً فيها كعقود الملكية أو السهول أو الحقوق العينية الأخرى ، وكذلك من رسوم التصديق على التوقيعات.

(ب) الإعفاء من ضرائب ورسوم النسخة المفروضة حالياً والتي تفرض مستقبلاً على جميع العقود والتوكيلات والمحركات والأوراق المطبوعة والسجلات وغيرها .

(ج) الإعفاء من الضرائب الجمركية والرسوم الأخرى المفروضة على ما تستورده من عدد آلات وأجهزة وأقوات ولوازم إنتاج وهذا على ما تتلقاه من هدايا وهبات ومعونات من الخارج ، وذلك بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح وزير الشؤون الاجتماعية وعرض وزير المالية وبشرط أن تكون هذه الأشياء لازمة لنشاطها الأساسي ، ويحظر التصرف في الأشياء المعصرة منها التي تحدد بقرار من وزير الشؤون الاجتماعية بالاتفاق مع وزير المالية ، وذلك قبل مرور خمس سنوات ما لم تدفع عنها الضرائب والرسوم الجمركية المستحقة.

(د) إعفاء العقارات المبنية المملوكة للجمعية من جميع الضرائب العقارية.

(هـ) تمنح تخفيضاً مقداره (٢٥%) من أجور نقل المعدات والآلات على السكك الحديدية .

(و) سريان تعريفه الاشتراكات والمكالمات التليفونية الخاصة المقررة للمنازل ، ويصدر بتحديد الجمعيات التي تسري عليها هذه التعريفات قرار من الجهة الإدارية .

(ز) تمنح تخفيضاً مقداره (٥٠%) من استهلاك المياه والكهرباء والغاز الطبيعي التي تقوم بإنتاجها الهيئات العامة وشركات القطاع العام وأية جهة حكومية .

(ح) اعتبار التبرعات التي تقدم للجمعيات تكليفاً على دخل المتبرع بما لا يزيد على (١٠%) منه .

مادة (١٤) : لكل عضو حق الاسحاب من الجمعية في أي وقت يشاء على أن يخطر الجمعية بذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول ، ولا يخل ذلك بحق الجمعية في مطالبته بما قد يكون مستحقاً عليه أو بأموالها لديه .

مادة (١٥) : للجمعية الحق في تملك العقارات بما يمكنها من تحقيق أغراضها مع مراعاة أحكام القوانين التي تنظم تملك الأجانب للعقارات .

مادة (١٦) : يجوز للجمعية أن تنضم أو تشارك أو تنتسب إلى ناد أو جمعية أو هيئة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية وتمارس نشاطاً لا يتنافى مع أغراضها بشرط إخطار الجهة الإدارية بذلك ، ومضى ستين يوماً من تاريخ الإخطار دون اعتراض كتابي منها .

مادة (١٧) : للجمعية الحق في تلقي التبرعات ، ويجوز لها جمع التبرعات من الأشخاص الطبيعيين ومن الأشخاص الاعتبارية بموافقة الجهة الإدارية على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

وفي جميع الأحوال لا يجوز لأية جمعية أن تحصل على أموال من الخارج سواء من شخص مصري أو شخص أجنبي أو جهة أجنبية أو من يمثلها في الداخل ، ولا أن ترسل شيئا مما ذكر إلى أشخاص أو منظمات في الخارج إلا بإذن من وزير الشؤون الاجتماعية ، وذلك كله فيما عدا الكتب والنشرات والمجلات العلمية والفنية .

مادة (١٨) : يجوز للجمعية في سبيل تحقيق أغراضها ودعم مواردها المالية ، أن تقيم المشروعات الخدمية والإنتاجية والحفلات والأسواق الخيرية والمعارض والمباريات الرياضية.

مادة (١٩) : على الجمعية أن تحتفظ في مركز إدارتها بالوثائق والمكاتبات والسجلات الخاصة بها ، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون هذه السجلات وكيفية إمسакها واستعمالها والبيانات التي تحتوى عليها . ويجب ختم هذه السجلات من الجهة الإدارية قبل استعمالها .

مادة (٢٠) : لكل عضو من أعضاء الجمعية حق الإطلاع على سجلات الجمعية، كما يجوز للموظفين الذين يصدر بتحديدهم قرار من وزير الشؤون الاجتماعية ولممثلي الاتحاد المختص دخول مقر الجمعية أو فروعها بغرض الإطلاع على سجلاتها وفقاً للإجراءات التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .

مادة (٢١) : يكون لكل جمعية ميزانية سنوية ، وعليها أن تدون حساباتها في دفاتر يبين فيها على وجه التفصيل مصروفاتها وإيراداتها بما في ذلك التبرعات ومصدرها .

وإذا تجاوزت المصروفات أو الإيرادات عشرين ألف جنيه وجب على مجلس الإدارة عرض الحساب الختامي على أحد المحاسبين المقيدين

بجدول المراجعين الحسابيين مشفوعا بالمستندات المؤيدة له لفحصه وتقديم تقرير عنه قبل انعقاد الجمعية العمومية بشهر على الأقل .

وتعرض الميزانية وتقرير مجلس الإدارة وتقرير مراقب الحسابات في مقر الجمعية قبل انعقاد جمعيتها العمومية بثمانية أيام على الأقل ، وتظل كذلك حتى يتم التصديق عليها ، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون كيفية عرض هذه المستندات .

مادة (٢٢) : تلتزم الجمعية بأن تودع لدى أحد البنوك أو صندوق التوفير أموالها النقدية بالاسم الذي قيدت به .

وعلى الجمعية أن تتلقى أموالها بما يحقق أغراضها ، ولها أن تستثمر فائض إيراداتها على نحو يضمن لها الحصول على مورد ثابت أو أن تعيد توظيفها في مشروعاتها الإنتاجية والخدمية .

وفي جميع الأحوال يمتنع على الجمعية الدخول في مضاربات مالية، وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الأحوال والشروط التي يجوز بمقتضاها استثمار أموال الجمعية .

مادة (٢٣) : في الأحوال التي تصدر فيها الجمعية قرارا ترى الجهة الإدارية أنه مخالف للقانون أو لنظامها الأساسي يكون لهذه الجهة أن تطلب من الجمعية بكتاب موصى عليه بعلم الوصول سحب القرار . وذلك خلال عشرة أيام من تاريخ إفادتها به وفقا للفقرة الثالثة من المادة (٣٨) من هذا القانون ، فإذا لم تقم الجمعية بسحبه خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إخطارها ، كان للجهة الإدارية أن تعرض الأمر على اللجنة المنصوص عليها في المادة (٧) من هذا القانون ، ويكون رفع الدعوى إلى المحكمة المختصة بمراجعة حكم الفقرة الأخيرة من المادة (٧) المشار إليها.

الفصل الثالث

أجهزة الجمعية

الجمعية العمومية

صادة (٢٤) : تتكون الجمعية العمومية من جميع الأعضاء العاملين الذين مضت على عضويتهم سنة أشهر على الأقل وأوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقا للنظام الأساسي للجمعية .

صادة (٢٥) : تتعقد الجمعية العمومية بدعوة كتابية لكل من أعضائها الذين لهم حق الحضور ، يبين فيها مكان الاجتماع وموعده وجدول الأعمال، وتوجه هذه الدعوة من :

(أ) مجلس الإدارة

(ب) من يفوضه (٢٥%) من عدد الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية .

(ج) المفوض المعين طبقا للمادة (٤٠) من هذا القانون .

(د) الجهة الإدارية إذا رأت ضرورة لذلك .

صادة (٢٦) : تتعقد الجمعية العمومية في مقر المركز الرئيسي للجمعية ، كما يجوز لها أن تتعقد في أي مكان آخر يحدد في الدعوة المرفقة بها جدول الأعمال (وترسل نسخة من الأوراق المطروحة على الجمعية العمومية إلى الجهة الإدارية وإلى الاتحاد الذي تكون الجمعية منضمه إليه قبل انعقاد بخمسة عشر يوما على الأقل وللاتحاد أن يندب عنه من يحضر الاجتماع .

ويجوز للجمعية العمومية النظر في غير المسائل الواردة في جدول الأعمال بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع عدد أعضائها .

ويجب إبلاغ كل من الجهة الإدارية والاتحاد المختص بصورة مسن محضر اجتماع الجمعية العمومية خلال ثلاثين يوما من تاريخ انعقاده .

مادة (٢٧) : يجب دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادي مرة كل سنة على الأقل خلال الأربعة أشهر التالية لانتهااء السنة المالية للجمعية ، وذلك للنظر في الميزانية والحساب الختامي وتقرير مجلس الإدارة عن أعمال السنة وتقرير مراقب الحسابات ، ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بدلا من الذين زالت أو انتهت عضويتهم ، ولتعيين مراقب الحسابات وتحديد أتعابه ، ولغير ذلك مما يري مجلس الإدارة إدراجه في جدول الأعمال ، كما يجوز دعوة الجمعية العمومية لاجتماع عادي كلما اقتضت الضرورة ذلك .

وتدعى الجمعية العمومية لاجتماعات غير عادية للنظر في تعديل النظام الأساسي للجمعية أو حلها أو اندماجها في غيرها أو عزل كل أو بعض أعضاء مجلس الإدارة أو لغير ذلك من المسائل التي يحدد النظام الأساسي للجمعية وجوب نظرها في اجتماع غير عادي .

مادة (٢٨) : يعتبر اجتماع الجمعية العمومية صحيحا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها فإن لم يتكامل العدد يؤجل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد خلال مدة أقلها ساعة وأقصاها خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع الأول تبعا لما يحدده النظام الأساسي للجمعية ، ويكون الانعقاد في هذه الحالة صحيحا إذا حضره - بأنفسهم - عدد لا يقل عن عشرة في المائة من الأعضاء أو عشرين عضوا أيهما أقل بحيث لا يقل عدد الحاضرين في الحالة الأولى عن خمسة أعضاء .

مادة (٢٩) : لعضو الجمعية العمومية أن ينيب عنه كتابة عضوا آخر يمثله في حضور الجمعية العمومية وفقا للقواعد التي يقرها النظام الأساسي للجمعية ولا يجوز أن ينوب العضو عن أكثر من عضو واحد .

مادة (٣٠) : لا يجوز لعضو الجمعية العمومية الاشتراك في التصويت إذا كانت له مصلحة شخصية في القرار المعروض وذلك فيما عدا انتخاب أجهزة الجمعية .

مادة (٣١) : تصدر قرارات الجمعية العمومية العادية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين وتصدر قرارات الجمعية العمومية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية ما لم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر .

مجلس الإدارة

مادة (٣٢) : يكون لكل جمعية مجلس إدارة يتكون من عدد فردي من الأعضاء لا يقل عن خمسة ولا يزيد على خمسة عشر وفقا لما يحدده النظام الأساسي ، تنتخبهم الجمعية العمومية لدورة مدتها ست سنوات ، على أن يجري تجديد انتخاب ثلث أعضاء المجلس بدلا ممن تنتهي عضويتهم بطريقة القرعة كل سنتين .

ويجب في الجمعيات التي يشترك في عضويتها أجانب أن تكون نسبة عدد أعضاء مجلس الإدارة المتمتعين بجنسية جمهورية مصر العربية مماثلة على الأقل لنسبتهم إلى مجموع الأعضاء المشتركين في الجمعية . ويكون تعيين أول مجلس إدارة عن طريق جماعة المؤسسين لمدة أقصاها ثلاث سنوات .

مادة (٣٣) : يشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس إدارة الجمعية أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية ، ويحدد النظام الأساسي للجمعية الشروط الأخرى .

مادة (٣٤) : يجب على مجلس الإدارة عرض قائمة بأسماء المرشحين لعضوية المجلس بمقر الجمعية في اليوم التالي لتفصل باب الترشيح، وإخطار الجهة الإدارية بالقائمة خلال الثلاث أيام التالية لذلك وقبل موعد إجراء الانتخابات بستين يوماً على الأقل .

وللجهة الإدارية ولكل ذي شأن إخطار الجمعية خلال السبعة أيام التالية لعرض القائمة أو الإخطار بها ، بحسب الأحوال ، بمن يرى استبعاده لعدم توافر شروط الترشيح فإذا لم يثبت تنازله عن الترشيح خلال سبعة أيام من تاريخ إخطار الجمعية ، كان للجهة الإدارية ولذوي الشأن عرض الأمر على اللجنة المنصوص عليها في المادة (٧) من هذا القانون . وذلك خلال السبعة أيام التالية لانقضاء الميعاد الأخير .

ويتعين على اللجنة أن تصدر قرارها خلال العشرة أيام التالية لتاريخ العرض عليها ، ويكون للجهة الإدارية ولذوي الشأن رفع الدعوى إلى المحكمة المختصة خلال السبعة أيام التالية لصدور قرار اللجنة أو انقضاء المدة المحددة لإصداره . وتفصل المحكمة في الدعوى قبل الموعد المحدد للانتخابات .

مادة (٣٥) : يحظر الجمع بين عضوية مجلس إدارة الجمعية وبين العمل في الجهة الإدارية أو غيرها من الجهات العامة التي تتولى الإشراف أو التوجيه أو الرقابة على الجمعية أو تمويلها ، ما لم يرخص رئيس مجلس الوزراء أو من يفوضه بذلك لأسباب تتعلق بالمصلحة العامة.

ولا يسري هذا الحظر على الجمعيات التي تقتصر العضوية فيها على العاملين بإحدى الجهات المذكورة .

مادة (٣٦) : لا يجوز الجمع بين عضوية مجلس الإدارة والعمل بالجمعية بأجر .

مادة (٣٧) : يتولى مجلس إدارة الجمعية إدارة شئونها ، وله في سبيل ذلك القيام بأي عمل من الأعمال عدا تلك التي ينص هذا القانون أو النظام الأساسي للجمعية على ضرورة موافقة الجمعية العمومية عليها قبل إجرائها .

ويكون لمجلس الإدارة رئيس يمثل الجمعية أمام القضاء وقبل الغير .

مادة (٣٨) : يجب أن يتعقد مجلس إدارة الجمعية مرة كل ثلاثة شهور على الأقل ، ولا يكون انعقاده صحيحا إلا بحضور أغلبية أعضائه .

وتصدر قراراته بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين ما لم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر ، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس .

وعلى مجلس الإدارة إفادة الجهة الإدارية بالقرارات التي تصدر عنه أو عن الجمعية العمومية وذلك خلال ثلاثين يوما من تاريخ صدورها .

مادة (٣٩) : يجوز لمجلس الإدارة أن يعين مديرا للجمعية من أعضائه أو من غيرهم ، ويحدد قرار التعيين أعمال الإدارة التي يختص بها والمقابل الذي يستحقه .

مادة (٤٠) : مع مراعاة أحكام النظام الأساسي للجمعية ، إذا أصبح عدد أعضاء مجلس الإدارة لا يكفي لاتخاذ صحيا . جاز لوزير الشؤون الاجتماعية عند الضرورة ، بعد أخذ رأي الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، أن يعين بقرار مسبب مفوضا من بين الأعضاء الباقين أو من غيرهم ، تكون له اختصاصات مجلس الإدارة .

وعلى المفوض دعوة الجمعية العمومية خلال ستين يوما لانتخاب مجلس إدارة جديد ، وإلا اعتبرت مدعوة إليه بحكم القانون يوم الجمعة التالي لفوات الميعاد المشار إليه ، وتنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع .

وتنتهي مهمة المفوض بانتخاب مجلس الإدارة الجديد .

الفصل الرابع

حل الجمعيات

مادة (E1) : يجوز بقرار من الجمعية العمومية غير العادية حل الجمعية وفقا للقواعد المقررة في نظامها الأساسي ، ويجب أن يتضمن قرار الحل تعيين مصف أو أكثر وتحديد مدة التصفية وأتعاب المصفي .

مادة (E2) : يكون حل الجمعية بقرار مسبب من وزير الشؤون الاجتماعية ، بعد أخذ رأي الاتحاد العام وبعد دعوة الجمعية لسماع أقوالها ، في الأحوال الآتية :

(١) التصرف في أموالها أو تخصيصها في غير الأغراض التي أنشئت من أجلها .

(٢) الحصول على أموال من جهة خارجية أو إرسال أموال إلى جهة خارجية بالمخالفة لحكم الفقرة الثانية من المادة (١٧) من هذا القانون .

(٣) ارتكاب مخالفة جسيمة للقانون أو النظام العام أو الآداب .

(٤) الانضمام أو الاشتراك أو الانسحاب إلى ناد أو جمعية أو هيئة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية بالمخالفة لحكم المادة (١٦) من هذا القانون .

(٥) ثبوت أن حقيقة أغراضها استهداف أو ممارسة نشاط من الأنشطة المحظورة في المادة (١١) من هذا القانون .

(٦) القيلم بجمع تبرعات بالمخالفة لحكم الفقرة الأولى من المادة (١٧) من هذا القانون .

ويتعين أن يتضمن قرار الحل تعيين مصف أو أكثر لمدة وبمقابل يحددها .

ولوزير الشؤون الاجتماعية أن يصدر قرارا بإلغاء التصرف المخالف أو بإزالة سبب المخالفة أو بعزل مجلس الإدارة أو بوقف نشاط الجمعية . وذلك في أي من الحالتين الآتيتين :

(١) عدم انعقاد الجمعية العمومية عامين متتاليين أو عدم انعقادها بناء على الدعوة لانعقادها تنفيذا لحكم الفقرة الثغنية من المادة (٤٠) من هذا القانون .

(٢) عدم تعيين الجمعية نظامها وتوفيق أوضاعها وفقا لأحكام هذا القانون .

كما يجوز لوزير الشؤون الاجتماعية الاكتفاء بإصدار أي من القرارات المذكورة في الفقرة السابقة في الحالات المنصوص عليها في الفقرة الأولى . وذلك بدلا من حل الجمعية .

وفي كل نفي شأن الطعن على القرار الذي يصدره وزير الشؤون الاجتماعية أمام محكمة القضاء الإداري وفقا للإجراءات والمواعيد المحددة لذلك ، وبدون التقيد بأحكام المادة (٧) من هذا القانون ، وعلى المحكمة أن تفصل في الطعن على وجه الاستعجال وبدون مصروفات .

ويتخير من ذوي الشأن في خصوص الطعن أي من أعضاء الجمعية التي صدر في شأنها القرار .

مادة (٤٣) : في الأحوال المنصوص عليها في المادتين السابقتين إذا انقضت المدة المحددة للتصفية دون تمامها جاز مدها لمدة واحدة أخرى بقرار من الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، وإلا تولت الجهة الإدارية إتمام التصفية .

مادة (٤٤) : يجب على القائمين على إدارة الجمعية المنحلة وموظفيها المبادرة بتسليم أموال الجمعية وجميع المستندات والسجلات والأوراق الخاصة بها إلى المصفي بمجرد طلبها ، ويمتنع عليهم كما يمتنع على الجهة المودع لديها أموال الجمعية والمدنيين لها التصرف في أي شأن من شئونها أو أموالها أو حقوقها إلا بأمر كتابي من المصفي .

مادة (٤٥) : يقوم المصفي بعد تمام التصفية بتوزيع ناتجها وفقا للأحكام المقررة في النظام الأساسي للجمعية .

فإذا لم يوجد نص في هذا النظام أو استحال تطبيق ما ورد به آل ناتج التصفية إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنصوص عليه في الباب الرابع من هذا القانون .

مادة (٤٦) : تختص المحكمة الابتدائية التي يقع في دائرتها مقر الجمعية دون غيرها بالفصل في الدعاوى التي ترفع من المصفي أو عليه.

مادة (٤٧) : مع مراعاة حكم المادة (٤٤) من هذا القانون ، يحظر على أعضاء الجمعية المنحلة وأي شخص آخر قائم على إدارتها مواصلة نشاطها أو التصرف في أموالها ، كما يحظر على كل شخص الاشتراك في نشاط أية جمعية تم حلها .

الفصل الخامس

الجمعيات ذات النفع العام

مادة (٤٨) : تخضع الجمعيات ذات النفع العام فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا الفصل للأحكام المقررة في شأن الجمعيات .

مادة (٤٩) : كل جمعية تهدف إلى تحقيق مصلحة عامة عند تأسيسها أو بعد تأسيسها يجوز إضفاء صفة النفع العام عليها بقرار من رئيس الجمهورية ، وذلك بناء على طلب الجمعية وبناء على طلب الجهة الإدارية أو الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية وموافقة الجمعية في الحالين .

ويكون إلغاء صفة النفع العام بقرار من رئيس الجمهورية .

ويجوز اندماج الجمعيات ذات النفع العام في بعضها بموافقة الجهة الإدارية ، بعد أخذ رأي الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية ، على أنه لا يكون الاندماج بين جمعيات النفع العام وغيرها من الجمعيات التي لم تضاف عليها صفة النفع العام إلا بقرار من رئيس الجمهورية .

مادة (٥٠) : تحدد بقرار من رئيس الجمهورية امتيازات السلطة العامة التي تتمتع بها الجمعيات التي تضاف عليها صفة النفع العام ، وعلى وجه الخصوص عدم جواز الحجز على أموالها كلها أو بعضها ، وعدم جواز اكتساب تلك الأموال بالتقادم ، وإمكانية نزع الملكية للمنفعة العامة لصالحها تحقيقاً للأغراض التي تقوم عليها الجمعية .

مادة (٥١) : يجوز لوزير الشؤون الاجتماعية أن يعهد إلى إحدى الجمعيات ذات النفع العام بإدارة مؤسسة تابعة للوزارة أو لغيرها من

الوزارات أو الوحدات المحلية بناء على طلبها أو تنفيذ بعض مشروعاتها أو برامجها ، وفي هذه الحالة تعتبر أموال الجمعية أموالاً عامة .

مادة (٥٢) : تخضع الجمعيات ذات النفع العام لرقابة الجهة الإدارية وتتناول الرقابة فحص أعمال الجمعية بما في ذلك تلك المتعلقة بالمشروع المسند إليها والتحقق من مطابقتها للقوانين واللوائح والنظام الأساسي للجمعية .

ويتولى هذه الرقابة مفتشون يعينهم وزير الشؤون الاجتماعية .

مادة (٥٣) : إذا تبين للجهة الإدارية وقوع أخطاء جسيمة تؤثر على تحقيق الجمعية ذات النفع العام لأغراضها أو ممارستها لأنشطتها أو تنفيذها لما عهد إليها به من برامج أو مشروعات . كان لوزير الشؤون الاجتماعية اتخاذ أحد الإجراءات الآتية :

(أ) وقف نشاط المشروع المسند إلى الجمعية مؤقتاً إلى حين إزالة المخالفات

(ب) سحب المشروع المسند إلى الجمعية

(ج) عزل مجلس إدارة الجمعية وتعيين مفوض إلى حين دعوة الجمعية العمومية خلال ثلاثة أشهر على الأكثر من تاريخ تعيينه لانتخاب مجلس إدارة جديد ، وذلك بعد أخذ رأي الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية .

فإذا لم تدع الجمعية للاجتماع خلال الميعاد المشار إليه اعتبرت مدعوة إليه بحكم القانون يوم الجمعة التالي لفوات هذا الميعاد ، وتنظم اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوضاع هذا الاجتماع .

ولكل ذي شأن الطعن على القرار الذي يصدره وزير الشئون الاجتماعية أمام محكمة القضاء الإداري وفقا للإجراءات والمواعيد المحددة لذلك . وبدون التقيد بأحكام المادة (٧) من هذا القانون ، وعلى المحكمة أن تفصل في الطعن على وجه الاستعجال وبدون مصروفات .
وتنتهى مهمة المفوض بانتخاب مجلس الإدارة الجديد .

الفصل السادس

الإسواء

مادة (٥٤) : لا يجوز للجمعيات أو لغيرها تخصيص أماكن لإسواء الأطفال والمسنين والمرضى بأمراض مزمنة وغيرهم من المحتاجين إلى الرعاية الاجتماعية وذوي الاحتياجات الخاصة ، إلا بترخيص من الجهة الإدارية .

وجوز للجهة الإدارية إلغاء الترخيص عند مخالفة الجمعية لشروطه

وتحدد اللاحة التنفيذية لهذا القانون قواعد وإجراءات منح الترخيص وإلغائه .

الباب الثاني

المؤسسات الأهلية

مادة (٥٥) : تسري على المؤسسات الأهلية فيما لم يرد بشأنه نص خاص في هذا الباب الأحكام المقررة في شأن الجمعيات..

مادة (٥٦) : تنشأ المؤسسة الأهلية بتخصيص ممتلكات للخدمة معيّنة أو غير معيّنة لتحقيق غرض غير الربح المادي ، وتسري في هذا الخصوص أحكام المادة (١١) من هذا القانون .

مادة (٥٧) : يكون إنشاء المؤسسة الأهلية بواسطة مؤسسين واحد أو مجموعة من المؤسسين من الأشخاص الطبيعيين أو الأشخاص الاعتبارية أو منهما معا ، ويضع المؤسسون نظاما أساسيا يشتمل على الأخص البيئات الآتية :

(أ) اسم المؤسسة ونطاق عملها الجغرافي ومقر مركز إدارتها بجمهورية مصر العربية .

(ب) الغرض الذي تنشأ المؤسسة لتحقيقه .

(ج) بيان تفصيلي للأموال المخصصة لتحقيق أغراض المؤسسة .

(د) تنظيم إدارة المؤسسة بما في ذلك طريقة تعيين رئيس وأعضاء مجلس الأمناء وطريقة تعيين المدير .

كما يجوز إنشاء المؤسسة الأهلية بسند رسمي أو بوصية مشهورة بعد أيهما في حكم النظام الأساسي للمؤسسة بشرط اشتماله على البيئات المنصوص عليها في الفقرة السابقة .

ويرفق باللائحة التنفيذية لهذا القانون نظام نمونجي يجوز للمؤسسات الأهلية اتباعه .

مادة (58) : متى كان إنشاء المؤسسة الأهلية بسند رسمي جاز لمن أنشأها أن يعدل عنها بسند رسمي آخر وذلك إلى أن يتم قيدها .

مادة (59) : تثبت الشخصية الاعتبارية للمؤسسة الأهلية اعتباراً من اليوم التالي لقيد نظامها الأساسي أو لقيد ما في حكمه ، ويتم القيد بالجهة الإدارية بناء على طلب منشئ المؤسسة أو رئيس مجلس الأمناء أو الشخص المعين لتنفيذ الوصية .

مادة (60) : يكون لكل مؤسسة أهلية مجلس أمناء يتكون من ثلاثة على الأقل يعينهم المؤسس أو المؤسسون ، ويجوز أن يكون منهم أو من غيرهم الرئيس والأعضاء .

وتخطر الجهة الإدارية والاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بالتعيين وبكل تعديل يطرأ على مجلس الأمناء .

وفي حالة عدم تعيين مجلس للأمناء أو خلو مكان أو أكثر بالمجلس وتعذر تعيين بديلاً منه أو منهم بالطريقة المبينة بالنظام الأساسي تتولى الجهة الإدارية التعيين وتخطر الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بذلك .

مادة (61) : يتولى إدارة المؤسسة الأهلية مجلس الأمناء وفق لنظامها الأساسي ، ويمثلها رئيس المجلس أمام القضاء وقبل الغير .

مادة (62) : يجوز للمؤسسة الأهلية أن تتلقى أموالاً من الغير بعد موافقة وزير الشؤون الاجتماعية على ذلك وعلى الشروط التي قد يضعها مقدم المال .

مادة (٦٣) : يجوز حل المؤسسة الأهلية بقرار مسبب من وزير الشئون الاجتماعية ، بعد أخذ رأي الاتحاد العام وبعد دعوة المؤسسة لسماع أقوالها ، إذا توافرت دلائل جديّة على ممارسة المؤسسة نشاطاً من الأنشطة المحظورة في المادة (١١) من هذا القانون .
ويتعين أن يتضمن قرار الحل تعيين مصف أو أكثر لمدة وبمقابل يحددهما .

ولوزير الشئون الاجتماعية أن يكتفي في أي من الحالات المشار إليها بإصدار قرار بإلغاء التصرف المخالف أو بإزالة سبب المخالفة أو بعزل مجلس الأمناء أو بوقف نشاط المؤسسة .

ولكل ذي شأن الطعن على القرار الذي يصدره وزير الشئون الاجتماعية أمام محكمة القضاء الإداري وفق الإجراءات والمواعيد المحددة لذلك ، ودون التقيد بأحكام المادة (٧) من هذا القانون ، وعلى المحكمة أن تفصل في الطعن على وجه الاستعجال وبدون مصروفات .

ويعتبر من ذوى الشأن في خصوص الطعن أعضاء مجلس أمناء المؤسسة أو أي من مؤسسيها وتؤول الأموال الناتجة عن تصفية المؤسسة إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

مادة (٦٤) : يكون للمؤسسة الأهلية ميزانية سنوية ، ويجوز - بعد موافقة الجهة الإدارية - أن يقوم مقام الميزانية - بحسب طبيعة المال الذي جري تخصيصه ووفقاً للنظام الأساسي - بيان دوري يتضمن إيراداتها ومصروفاتها وأوجه اتفاق أموالها .

الباب الثالث

الاتحادات

الفصل الأول

الاتحادات النوعية والإقليمية

مادة (٦٥) : تنشئ الجمعيات والمؤسسات الأهلية فيما بينها اتحادات نوعية أو إقليمية تكون لها الشخصية الاعتبارية .

ويتكون الاتحاد النوعي من الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تباشر أو تمويل نشاطا مشتركا في مجال معين ، سواء على مستوى الجمهورية أو إحدى محافظاتهما .

ويتكون الاتحاد الإقليمي من الجمعيات والمؤسسات الأهلية الواقعة في نطاق المحافظة أيا كان نشاطها .

ويكون الانضمام إلى الاتحاد النوعي أو إقليمي بطلب من الجمعية أو المؤسسة الأهلية بعد موافقة مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء ، بحسب الأحوال ، ولا يجوز للاتحاد رفض الطلب متى توافرت شروط الانضمام .

مادة (٦٦) : لا يجوز إنشاء أكثر من اتحاد إقليمي على مستوى المحافظة الواحدة ، ويجوز إنشاء أكثر من اتحاد نوعي لذات النشاط في نطاق المحافظة الواحدة بشرط ألا يقل عدد أعضاء كل اتحاد - عند التعداد - عن عشرة من الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

مادة (٦٧) : تتكون جماعة المؤسسين من الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تطلب تكوين الاتحاد النوعي أو الإقليمي .

ويخضع الاتحاد في تأسيسه وحله لأحكام تأسيس وحل الجمعيات الواردة في هذا القانون ، وتضع جماعة المؤسسين نظاما أساسيا للاتحاد تتبع في شأنه الأحكام الخاصة بالنظام الأساسي للجمعيات ، وذلك بما لا يتعارض مع طبيعة الاتحاد .

مادة (٦٨) : يختص الاتحاد النوعي أو الإقليمي بما يأتي :

- (أ) إعداد قاعدة للبيانات وتوفير المعلومات الكافية عن الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تعمل في مجال نشاطه ، بما في ذلك الدراسات والبحوث التي تعنيها ، وكذا المؤتمرات المحلية والدولية التي تتصل بنشاطها .
- (ب) العمل على نشر دليل بقوائم الجمعيات المقيدة في المجال النوعي والإقليمي لتعريف المواطنين بها وحثهم على الإسهام والمشاركة في أنشطتها .
- (ج) إجراء البحوث الاجتماعية اللازمة في مجال نشاط الاتحاد أو نطاقه الجغرافي والاشتراك في البحوث الاجتماعية العامة التي يتولاها الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- (د) تنسيق الجهود بين الجمعيات والمؤسسات الأهلية الأعضاء في الاتحاد ضمانا لتكاملها .
- (هـ) تقييم الخدمات التي تؤديها للجمعيات والمؤسسات الأهلية على ضوء احتياجات المجتمع وإمكانيات تلك الجمعيات والمؤسسات الأهلية ومواردها المتاحة .
- (و) تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأعضائها .

(ز) دراسة مشاكل تمويل الجمعيات والمؤسسات الأهلية والعمل على حلها.

الفصل الثاني

الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية

صادة (٦٩) : ينشأ اتحاد عام للجمعيات والمؤسسات الأهلية تكون له الشخصية الاعتبارية ويضم الاتحادات النوعية والإقليمية ، ويكون مقره مدينة القاهرة .

ويتولى إدارة الاتحاد العام مجلس إدارة يتكون من ثلاثين عضوا يعين رئيس الجمهورية منهم رئيس الاتحاد وعشرة أعضاء من المهتمين بالمسائل الاجتماعية ، وينتخب الباقون من بين أعضاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية الخاضعة لأحكام هذا القانون ، وتكون مدة المجلس ثلاث سنوات .

ويضع مجلس الإدارة لائحة بالنظام الداخلي للاتحاد وكيفية إدارته وتنظيم العمل به ، ويصدر باللائحة قرار من وزير الشؤون الاجتماعية .

ويختص الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بما يأتي :

(أ) وضع تصور عام لدور الجمعيات والمؤسسات الأهلية في تنفيذ برامج التنمية .

(ب) إجراء الدراسات اللازمة لتوفير التمويل اللازم للجمعيات والمؤسسات الأهلية لتنمية مواردها ، والقيام بالاتصال بالجهات الداخلية والخارجية بما يساعد على توفير الإعانات والمساعدات ، وإبداء المشورة لها عن وسائل دعم قدراتها المالية .

(ج) تنظيم برامج الإعداد والتدريب الفني والإداري لموظفي الجمعيات والمؤسسات الأهلية وأعضائها بالتنسيق مع الاتحادات النوعية والإقليمية والجمعيات والمؤسسات الأهلية .

صاغة (٧٠) : يكون للاتحاد العام مؤتمر عام يتكون من رؤساء مجالس إدارة الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية ، ويكون لهم حق انتخاب أعضاء مجلس إدارة الاتحاد العام .

ويعقد المؤتمر العام للاتحاد العام سنويا ، ويجوز أن يدعى إلى حضوره الشخصيات المعنية بالمسائل الاجتماعية لدراسة المسائل التي تحال إليه من لجانته الفنية أو من الاتحادات النوعية والإقليمية أو من الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

الباب الرابع

صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية

صادة (٧١) : ينشأ بوزارة الشؤون الاجتماعية صندوق لإعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة وفق أحكام هذا القانون .

صادة (٧٢) : يكون للصندوق مجلس إدارة برئاسة وزير الشؤون الاجتماعية وعضوية :

- خمسة من أعضاء الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي تتوافر فيها الشروط المبينة في المادة (٧٣) من هذا القانون يختارهم مجلس إدارة الاتحاد العام على أن يمثل كل منهم نشاطا نوعيا مختلفا وأن يكون أحدهم ممثلا للجمعيات ذات النفع العام .

- ثلاثة من رؤساء الإدارات المركزية بوزارة الشؤون الاجتماعية .

- أربعة من الشخصيات العامة المعنية بالمسائل الاجتماعية .

وتكون مدة مجلس إدارة الصندوق ثلاث سنوات ، ويجوز إعادة تعيين العضو مددا أخرى . ويصدر بتشكيل مجلس إدارة الصندوق ونظام العمل في المجلس قرار من وزير الشؤون الاجتماعية كما تحدد اللائحة التنفيذية نظام العمل في الصندوق .

صادة (٧٣) : يختار مجلس إدارة الاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية الأعضاء الخمسة في مجلس إدارة الصندوق من بين أعضاء الجمعيات والمؤسسات التي تتوافر فيها الشروط الآتية :

(أ) أن يكون قد تم إنشاؤها وفقا لأحكام هذا القانون .

(ب) أن تؤكد تقارير مراقب الحسابات وميزانيتها وحسابها الختامي عن الثلاث السنوات السابقة على الترشيح سلامة مركزها المالي .

(ج) ألا تكون قد ارتكبت أية مخالفة من المخالفات المنصوص عليها في هذا القانون خلال الخمس سنوات السابقة على تقديمها للترشيح .

مادة (٧٤) : مجلس إدارة الصندوق هو الجهة المهيمنة على شئونه وله على وجه الخصوص ما يلي :

(أ) اتخاذ ما يلزم لتنمية موارد الصندوق .
(ب) إجراء الدراسات اللازمة بشأن الأوضاع المالية للجمعيات وأولويات إعانتها .

(ج) جمع البيانات المالية الخاصة بالجمعيات وحدود التوسع في أنشطتها، وإصدار النشرات التي تمكن المتبرعين في الداخل والخارج من تحديد قدر إسهاماتهم وإعداد ونشر دليل سنوي ببيان الجمعيات والمؤسسات الأهلية والاتحادات النوعية والإقليمية التي ينتسبون إليها لتمكين المواطنين من الاسهام فيها والمشاركة في العمل الاجتماعي التطوعي.

(د) رسم السياسة العامة لاعانات الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

(هـ) وضع الضوابط الخاصة بتوزيع الاعانات .

(و) توزيع الاعانات على الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

مادة (٧٥) : تتكون موارد الصندوق على الأخص مما يأتي :

(أ) المبالغ المدرجة بالموازنة العامة للدولة لاعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية المنشأة طبقاً لأحكام هذا القانون .

(ب) الهبات والاعانات والتبرعات التي يتلقاها الصندوق

(ج) ما يؤول إليه من أموال الجمعيات والمؤسسات الأهلية التي يتم حلها

(د) الرسوم الإضافية المفروضة لصالح الاعمال الخيرية .

العقوبات

مادة (٧٦) : مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد منصوص عليها في قانون العقوبات أو في أي قانون آخر يعاقب على الجرائم الواردة في هذا الباب بالعقوبات التالية :

أولا يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على سنة وبغرامة لا تزيد على عشرة آلاف جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من :

أ- أنشأ جمعية يكون نشاطها سرىا .

ب- باشر نشاطا من الأنشطة المنصوص عليها في البنود ١ ، ٢ ، ٣ من المادة (١١) من القانون .

ويحكم في هاتين الحالتين بحل الجمعية ، إذا تمت مباشرة النشاط باسم الجمعية .

ثانيا : يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على ستة أشهر وبغرامة لا تزيد على ألفي جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين كل من :

(أ) أنشأ كيانا تحت أي مسمى يقوم بنشاط من أنشطة الجمعيات أو المؤسسات الأهلية دون أن يتبع الأحكام المقررة في هذا القانون .

(ب) باشر نشاطا من أنشطة الجمعية أو المؤسسة الأهلية رغم صدور حكم أو قرار بوقف نشاطها أو بحلها .

(ج) تلقى بصفته رئيسا أو عضوا في جمعية أو مؤسسة أهلية سواء كانت هذه الصفة صحيحة ، أو مزعومة أموالا من الخارج أو أرسل للخارج شيئا منها أو قام بجمع التبرعات دون موافقة الجهة الإدارية .

(د) اتفق أموالا للجمعية أو المؤسسة الأهلية أو للاتحادات فسي أغراض شخصية أو ضارب بها في عمليات مالية .
(ه) تصرف في مال من أموال الجمعية أو المؤسسة الأهلية التي حكم أو صدر قرار بحلها وتصفيته ، أو أصدر قرارا بذلك دون أمر كتابي من المصفي .

وفي الحالات المشار إليها في البنود ج ، د ، هـ تقضي المحكمة كذلك بالزام المحكوم عليه بغرامة تعادل قدر ما تلقاه أو أرسله أو جمعه أو أنفقه أو ضارب به أو تصرف فيه من أموال ، بحسب الأحوال ، وتؤول حصيلة تلك الغرامة إلى صندوق إعانة الجمعيات والمؤسسات الأهلية .

ثالثا : يعاقب بالحبس مدة لا تزيد على ثلاثة أشهر وبغرامة لا تزيد على ألف جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين في أي من الحالات الآتية :
(أ) كل من باشر نشاطا من أنشطة الجمعية أو المؤسسة الأهلية قبل إتمام قيدها ، عدا أعمال التأسيس .

(ب) كل عضو من أعضاء مجلس إدارة الجمعية أو المؤسسة الأهلية أو من مديرها ساهم بفعله في انضمامها أو اشتراكها أو انتسابها إلى ناد أو جمعية أو هيئة أو منظمة مقرها خارج جمهورية مصر العربية ، وذلك دون إخطار الجهة الإدارية أو رغم اعتراضها .

(ج) كل مصف قام بتوزيع أموال الجمعية أو المؤسسة الأهلية بالمخالفة لأحكام هذا القانون .

(د) كل عضو من أعضاء مجلس إدارة الجمعية ذات النفع العام ساهم بفعله في إدماج الجمعية في أخرى دون موافقة الجهة الإدارية .

قانون رقم ٣٩ لسنة ١٩٧٥

بشأن تأهيل المعوقين

بشأن تأهيل المعوقين^(١)

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه :

مادة ١- تسري أحكام هذا القانون على المعوقين المتمتعين بجنسية جمهورية مصر العربية كما تسري على الأجانب المقيمين بها بشرط معاملة الدول التي ينتسبون إليها بالمثل للمصريين ، ومع ذلك يعامل الفلسطينيون العرب معاملة من يتمتع بالجنسية المصرية مع احتفاظهم بجنسيتهم الفلسطينية.

مادة ٢- يقصد في تطبيق أحكام هذا القانون بكلمة المعوق ، كل شخص أصبح غير قادر على الاعتماد على نفسه في مزاوله عمل أو القيام بعمل آخر والاستقرار فيه ونقصت قدرته على ذلك نتيجة لقصور عضوي أو عقلي أو حسي أو نتيجة عجز خلقي منذ الولادة .

ويقصد بتأهيل المعوقين تقديم الخدمات الاجتماعية والنفسية والطبية والتعليمية والمهنية التي يلزم توفيرها للمعوق وأسرته لتمكينه من التغلب على الآثار التي تخلفت عن عجزه .

مادة ٣- لكل معوق حق التأهيل ، وتؤدي الدولة خدمات التأهيل دون مقابل في حدود المبالغ المدرجة ل هذا الغرض في الموازنة العامة

(١) الجريدة الرسمية في ٣ يوليو سنة ١٩٧٥ - العدد ٢٧

للدولة ، ويجوز أن تؤدي هذه الخدمات بمقابل في الحالات وفي الحدود التي يصدر بها قرار من وزير الشؤون الاجتماعية .

مادة ٤- يشكل مجلس أعلى لتأهيل المعوقين على النحو التالي :

- رئيسا
- ١- وزير الشؤون الاجتماعية
- ٢- أمين الخدمات باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكي العربي
- ٣- وكيل وزارة الشؤون الاجتماعية
- ٤- وكيل وزارة الصحة
- ٥- وكيل وزارة القوى العاملة
- ٦- وكيل وزارة الصناعة
- ٧- وكيل وزارة المالية
- ٨- وكيل وزارة التربية والتعليم
- ٩- وكيل وزارة التعليم العالي
- ١٠- وكيل وزارة التأمينات
- ١١- وكيل الوزارة لشئون الأحرار
- ١٢- مدير الخدمات الطبية بالقوات المسلحة
- ١٣- ستة من المهتمين بشئون المعوقين وتأهيلهم ، يختارهم ويحدد مكافآتهم وزير الشؤون الاجتماعية لمدة سنتين قابلة للتجديد
- ١٤- مدير عام الإدارة العامة للتأهيل الاجتماعي للمعوقين
- بوزارة الشؤون الاجتماعية ويكون مقررا للمجلس
- أعضاء

ويختص المجلس بدراسة وإعداد السياسة العامة لرعاية فئات المعوقين بجمهورية مصر العربية وتخطيط وتنسيق البرامج الخاصة

برعايتهم وتأهيلهم وتشغيلهم والنهوض بمستواهم والاستفادة من الخبرات الدولية والمحلية والتخطيط للمشروعات التأهيلية لفئات المعوقين .

ويكون للمجلس نظام داخلي يصدر بقرار من وزير الشؤون الاجتماعية ، ويجب أن يتضمن هذا النظام الأحكام المتعلقة بكيفية إدارته وتنظيم أعماله ومواعيد اجتماعاته والأغلبية اللازمة لتنفيذ قراراته.

مادة ٥- تنشئ وزارة الشؤون الاجتماعية المعاهد والمؤسسات والهيئات اللازمة لتوفير خدمات التأهيل للمعوقين .

ولا يجوز إنشاء معاهد أو مؤسسات أو هيئات التأهيل إلا بترخيص من وزارة الشؤون الاجتماعية وفقا للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من الوزير ، وعلى الجهات القائمة في تاريخ العمل بهذا القانون الحصول على الترخيص المشار إليه خلال ستة شهور من تاريخ صدور قرار الوزير .

ويستثنى من ذلك هيئات التأهيل التابعة للقوات المسلحة

مادة ٦- يجوز لوزارة الشؤون الاجتماعية إلحاق أصحاب المعاشات أو المساعدات وأفراد أسرهم المستفيدين من أحكام القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٦٤ في شأن الضمان الاجتماعي ، الصالحين للتأهيل بأحد المعاهد أو المؤسسات المنصوص عليها في المادة (٥) أو إلحاقهم بعمل يناسب حالتهم ، ويجب عليهم في هذه الحالة الالتحاق بالمعهد أو المؤسسة أو العمل الذي حددته لهم الوزارة خلال ثلاثين يوما على الأكثر من تاريخ الإخطار بذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول ، فإذا لم يتم الالتحاق في الميعاد المذكور بغير عذر مقبول سقط حق المتخلف في المعاش أو

المساعدة أو نصيبه في أي منهما حسب الأحوال ، ولا يجوز أن يحل أحد محل من سقط حقه في ذلك.

مادة ٧- تسلم الجهات المشار إليها في المادة (٥) شهادة لكل معوق تم تأهيله بها .

ويجب أن يبين بالشهادة المهنة أو المهن التي يستطيع صاحبها أدائها بالإضافة إلى البيانات الأخرى التي يصدر بتحديد قرار من وزير الشؤون الاجتماعية ، وتسلم هذه الشهادة للمعوق الذي تثبت صلاحيته للقيام بعمل مناسب دون تأهيل بناء على طلبه .

وتصدر هذه الشهادات دون مقابل أو أية رسوم من أي نوع كان.

مادة ٨- يقيد اسم كل معوق تسلم شهادة التأهيل في مكتب القوى العاملة الذي يقع في دائرته محل إقامته ، بناء على طلبه ، وتقيد مكاتب القوى العاملة هذه الأسماء في سجل خاص وتسلم الطالب شهادة بحصول القيد بدون مقابل أو أية رسوم من أي نوع كان ، وتلتزم مكاتب القوى العاملة بمعاونة المعوقين المقيدين لديها ، في الالتحاق بالوظائف أو الأعمال التي تتفق مع أعمارهم وكفائتهم والمهن التي تناسبهم ، ويتم ترحيلهم مع أسرهم على نفقة الدولة من مكان إقامتهم إلى الجهات التي يلحقون بالعمل بها.

وعلى مديريات القوى العاملة إخطار مديرية الشؤون الاجتماعية الواقعة في دائرتها ببيان شهري عن المعوقين الذين تم تشغيلهم .

مادة ٩- (١) على أصحاب الأعمال الذين يستخدمون خمسين عاملا فأكثر وتسري عليهم أحكام القانون رقم ١٣٧ لسنة ١٩٨١ بإصدار قانون العمل سواء كانوا يشتغلون في مكان واحد أو بلد واحد أو في لمكة أو بلاد متفرقة ، استخدام المعوقين الذين ترشحهم مكاتب القوى العاملة من واقع سجل قيد المعوقين بها وذلك بنسبة خمسة في المائة من مجموعة عدد العمال في الوحدة التي يرشحون لها .

وتسري هذه النسبة على كل فرع على حدة من الفروع التابعة للمركز الرئيسي لصاحب العمل .

ومع ذلك يجوز لأصحاب الأعمال المشار إليهم شغل هذه النسبة باستخدام المعوقين عن غير طريق الترشيح من مكاتب القوى العاملة بشرط حصول القيد المنصوص عليه في المادة السابقة .

ويجب في جميع الأحوال على كل من يستخدم معوقا إخطار مكتب القوى العاملة المختص وذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول خلال عشرة أيام من تاريخ استلام المعوق للعمل .

مادة ١٠- (٢) تخصص للمعوقين الحاصلين على شهادات التأهيل نسبة خمسة في المائة من مجموع عدد العاملين بكل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة والقطاع العام ، كما تقوم هذه الوحدات باستيفاء النسبة المشار إليها باستخدام المعوقين المقيمين بدائرة عمل كل وحدة والمسجلين بمكاتب القوى العاملة المختصة على أن يتم

(١) المادة التاسعة مستبدلة بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٢ - الجريدة الرسمية العدد رقم ٢٥ (مكرر) في ١٩٨٢/٦/٢٦ .

(٢) المادة العاشرة مستبدلة ب القانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٣ المشار إليه .

استكمال النسبة المقررة بالقانون خلال سنتين من تاريخ صدور هذا التعديل.

ويجوز لأي من هذه الجهات استخدام المعوقين المقيدون في مكاتب القوى العاملة مباشرة دون ترشيح منها ، وتحتسب هذه التعيينات من النسبة المنصوص عليها في الفقرة السابقة ، ويجب في جميع الأحوال إخطار مكتب القوى العاملة المختص بذلك بكتاب موصى عليه بعلم الوصول خلال عشرة أيام من تاريخ استلام المعوق للعمل .

مادة ١١- لوزير الشؤون الاجتماعية بعد الاتفاق مع الوزير المختص إصدار قرار بتخصيص وظائف وأعمال معينة من الوظائف والأعمال الخالية في الجهاز الإداري للدولة والهيئات العامة والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها ، للمعوقين الحاصلين على شهادات التأهيل وذلك في حدود النسبة المشار إليها بالمادة السابقة .

مادة ١٢- يعتبر المعوق لائقا صحيا بالنسبة إلى حالة العجز الواردة بشهادة التأهيل المنصوص عليها في هذا القانون وذلك استثناء من القواعد المنظمة لأحكام اللياقة الصحية .

مادة ١٣- للمعوق المؤهل من المصابين بسبب العمليات الحربية أو الغارات الجوية أو أثناء وبسبب تأدية الخدمة العسكرية والوطنية أولوية التعيين في الوظائف أو الأعمال مع مراعاة النسبة المنصوص عليها في المادتين (٩) و (١٠) .

ويعفى المعوقون المرشحون للتعين من شرط اجتياز الامتحان المقرر لشغل الوظيفة ، ولمن يتم تعيينه منهم حق الجمع بين المرتب الذي

يعين به وبين المعاش الذي يتقاضاه بحيث لا يجاوز مجموعهما خمسة وعشرين جنيها شهريا .

مادة ١٤ - يكون التعيين في الوظائف التي تخصص للمعوقين طبقا لأحكام هذا القانون ، من غيرهم في الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات والوحدات الاقتصادية التابعة لها باطلا ولا أثر له إذا تم ذلك دون موافقة مسبقة من وزير الشؤون الاجتماعية .

ولا يجوز حرمان المعوقين الذين يتم تشغيلهم طبقا لأحكام هذا القانون من أية مزايا أو حقوق مقررة للعاملين الآخرين في الجهات التي يعملون بها وعلى مديريات القوى العاملة إخطار مديريات الشؤون الاجتماعية المختصة ببيان شهري عن المعوقين الذين تم تشغيلهم في الجهات المشار إليها وذلك طبقا للأوضاع التي يحددها وزير الشؤون الاجتماعية .

مادة ١٥ - (٣) على وحدات القطاع الخاص والجهاز الإداري للدولة والقطاع العام التي تسري عليها أحكام هذا القانون امساك سجل خاص لقيد المعوقين الحاصلين على شهادات التأهيل الذين التحقوا بالعمل لديهم ويجب أن يشتمل هذا السجل على البيانات الواردة في شهادة التأهيل وعليهم تقديم هذا السجل إلى مفتش مكتب القوى العاملة الذي يقع في دائرته نشاطهم كلما طلب ذلك وعليهم إخطار هذا المكتب ببيان يتضمن عدد العاملين الإجمالي وعدد الوظائف التي يشغلها المعوقون المشار إليهم والأجر الذي يتقاضاه كل منهم ويكون السجل والإخطار بالبيان طبقا للنماذج الموحدة التي يصدر بها قرار من وزير القوى العاملة .

(٣) المادة ١٥ مستبدلة بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٨٢ المشار إليه

ويحدد وزير القوى العاملة بقرار منه مواعيد الإخطار بالبيان .

وعلى مديريات القوى العاملة كل في دائرة اختصاصه إخطار مديريات الشئون الاجتماعية المختصة كل ستة أشهر ببيان إجمالي عن عدد الوظائف التي يشغلها المعوقون والأجر الذي يتقاضاه كل منهم وذلك طبقا للأوضاع التي يحددها وزير الشئون الاجتماعية .

مادة ١٦ - (٤) يعاقب كل من يخالف أحكام المادة التاسعة من هذا القانون بغرامة لا تجاوز مائة جنيه والحبس مدة لا تجاوز شهرا أو يلجأ هاتين العقوبتين ، كما يعاقب بنفس العقوبة المسئولون بوحدة الجهاز الإداري للدولة والقطاع العام الذين يخالفون أحكام المادة العاشرة من هذا القانون ويعتبر مسئولا في هذا الشأن كل من يملك سلطة التعيين .

كما يجوز الحكم بإلزام صاحب العمل بأن يدفع شهريا للمعوق المؤهل الذي رشح له وامتنع عن استخدامه مبلغا يساوي الأجر أو المرتب المقرر أو التقديري للعمل أو الوظيفة التي رشح لها وذلك اعتبارا من تاريخ إثبات المخالفة - ولا يجوز الحكم بإلزام صاحب العمل بهذا المبلغ لمدة لا تزيد على سنة ويزول هذا الإلزام إذا قام بتعيين المعوق لديه - أو التحق المعوق فعلا بعمل آخر وذلك من تاريخ تعيين أو التحاق المعوق بالعمل ويجب على صاحب العمل تنفيذ الحكم بإلزامه بأداء المبلغ المذكور خلال عشرة أيام من تاريخ صدوره والاستمرار في هذا الأداء شهريا في الميعاد المحدد بالحكم .

وفي حالة امتناع صاحب العمل عن أداء الأجر أو المرتب المشار إليه إلى المعوق في الميعاد المقرر يجوز تحصيله بناء على طلب العامل

(٤) المادة ١٦ مستبدلة بالقانون رقم ٥٩ لسنة ١٩٨٢ المشار إليه

بطريق الحجز الإداري وأدائه إليه دون أي مقابل أو أية رسوم من أي نوع كانت ، ولا يستفيد المعوق إلا من أول حكم لصالحه وفي حالة تعدد الأحكام بالزام أصحاب الأعمال بالدفع عند تعددهم تؤول إلى وزارة الشؤون الاجتماعية المبالغ المحكوم بها في الأحكام الأخرى وتخصص هذه المبالغ للصرف منها في الأوجه وبالشروط وطبقا للأوضاع المنصوص عليها في المادة التالية .

وتتعدد العقوبة بتعدد الذنوب وقعت في شأنهم الجريمة ، كما تتعدد العقوبة بتعدد الامتناع عن تشغيل المعوق الواحد تطبيقا لحكم المادتين (٩) ، (١٠) وذلك عن كل سنة يحصل فيها الامتناع بالنسبة له .

ويعاقب كل من يخالف أحكام المادة (١٥) بالحبس مدة لا تزيد على شهر وبغرامة لا تتجاوز مائة جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين .

وتقام الدعوى في جميع الأحوال على صاحب العمل أو وكيله أو المدير المسئول ولا يجوز الحكم بوقف التنفيذ في العقوبات المالية .

ولا يستفيد المعوق إلا من أول حكم يصدر لصالحه وفي حالة تعدد الأحكام بالزام أصحاب الأعمال بالدفع عند تعددهم تؤول إلى وزارة الشؤون الاجتماعية المبالغ المحكوم بها في الأحكام الأخرى وتخصص هذه المبالغ للصرف في الأوجه وبالشروط وطبقا للأوضاع المنصوص عليها في المادة التالية .

وتتعدد العقوبة بتعدد الذنوب وقعت في شأنهم الجريمة ، كما تتعدد العقوبة بتعدد الامتناع عن تشغيل المعوق الواحد تطبيقا لحكم المادة (٩) وذلك عن كل سنة يحصل فيها الامتناع بالنسبة له .

ويعاقب كل من يخالف أحكام المادة (١٥) بالحبس مدة لا تزيد عن أسبوعين وبغرامة لا تجاوز عشرين جنيها أو بإحدى هاتين العقوبتين .

وتقام الدعوى في جميع الأحوال على صاحب العمل أو وكيله أو المدير المسئول ولا يجوز الحكم بوقف التنفيذ في العقوبات المالية.

مادة ١٧- تخصص الغرامات المحكوم بها طبقاً لأحكام المادة السابقة للصرف منها في تمويل خدمات التأهيل المهني للمعوقين طبقاً للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من وزير الشؤون الاجتماعية.

مادة ١٨- تلغى أحكام الفصل الرابع من الباب الأول من قانون العمل الصادر بالقانون رقم ٩١ لسنة ١٩٥٩ كد ينفي من هذا القانون ومن القانون رقم ٦٣ لسنة ١٩٦٤ بإصدار قانون التأمينات الاجتماعية ومن القانون رقم ٧٥ لسنة ١٩٦٤ في شأن التأمين الصحي ومن القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٦٤ في شأن الضمان الاجتماعي الأحكام المتعلقة بتأهيل المعوقين و كذلك كل نص يخالف أحكام هذا القانون .

مادة ١٩- تنقل الاعتمادات المخصصة للتأهيل بكل من هيئة التأمينات الاجتماعية ووزارة نفى العاملة وهيئة التأمين الصحي إلى وزارة الشؤون الاجتماعية .

كما يراعى قيمة ما يقدر صرفه بمعرفة الهيئتين سالفه الذكر سنوياً في تحديد الاعتمادات التي تدرج بموازنة الشؤون الاجتماعية للصرف منها على تنفيذ أحكام هذا القانون .

مادة ٢٠- يصدر وزير شؤون الاجتماعية اللاحة التنفيذية لهذا القانون .

مادة ٢١- ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من تاريخ نشره .

يبصم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها .

صدر برئاسة الجمهورية في ١٤ جمادى الآخر سنة ١٣٩٥ (٢٤ يونيو سنة ١٩٧٥).

الباب الثانى
إدارة المؤسسات
فى
الخدمة الاجتماعية

يتضمن الباب الثاني الموضوعات التالية :

- الفصل الثامن :** مفهوم الإدارة وماهيتها
- الفصل التاسع :** مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة.
- الفصل العاشر :** التنظيم الإداري
- الفصل الحادي عشر :** التخطيط كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة
- الفصل الثاني عشر:** عملية صنع واتخاذ القرار كأحد العمليات الإدارية
- الفصل الثالث عشر :** نظم المعلومات الإدارية.
- الفصل الرابع عشر :** الجودة الشاملة مع التطبيق على الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بالمؤسسات الاجتماعية .
- الفصل الخامس عشر:** المشكلات الإدارية بالمؤسسات الاجتماعية وكيفية التعامل معها.

مقدمه :

نشأت الإدارة فى الخدمة الاجتماعية كطريقة من الطرق المعاونة وذلك خلال فترة الحرب العالمية الثانية. حيث عرفت بأنها الطريقة التى يدير بها الأخصائيون الاجتماعيون مؤسسات الخدمة الاجتماعية حيث أنه فى الفترة من عام ١٩٣٠ إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية كانت الخدمة الاجتماعية قد أرسى قواعدها كمهنة وأصبح لها طرقها وأساليبها فى التعامل مع الأفراد واستطاع الأخصائيون الاجتماعيون مساعدة الجماهير خلال فترة الكساد فى ذلك الوقت. الأمر الذى جعل الحكومة تشجع برامج الرعاية الاجتماعية وتدعمها. وساعد على ذلك زيادة اهتمام الأخصائيين الاجتماعيين بالسياسة الاجتماعية والتخطيط الاجتماعى المبني على نتائج البحوث العلمية، وبرزت الحاجة إلى تنسيق جهود تلك المؤسسات لتتلافى التكرار والازدواج فى الخدمات وتوصلها إلى المحتاجين بأفضل الطرق مما دفع الأخصائيين الاجتماعيين إلى استخدام الأسلوب العلمى فى إدارة المؤسسات حتى يستطيعوا توصيل الخدمات لإشباع احتياجات المواطنين فى أقصر وقت وبأقل تكلفة وبالطريقة التى تحفظ على المواطنين كرامتهم وإنسانيتهم. ومن ثم بدأ استخدام الأسلوب العلمى فى إدارة المؤسسات الاجتماعية. وكانت عمليات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية تتضمن العمليات الآتية :

١ - عمليات وضع السياسة .

٢ - عمليات التنفيذ .

٣ - عمليات التقييم .

وأصبح للإدارة فى الخدمة الاجتماعية ثلاث وظائف رئيسية
بالإضافة إلى العمليات السابقة وهى :

- ١ - وظيفة التنظيم التوجيهى .
- ٢ - وظيفة التنظيم الإدارى .
- ٣ - وظيفة إشرافية .

وفى ضوء وظائف الإدارة فى الخدمة الاجتماعية وعملياتها اتفقت
أغلبية الآراء على أن تمارس الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية كما يلى :

١. تقوم بالعمل فى المؤسسات الاجتماعية جماعات عمل تعمل
متضامنة كى تنجز واجباتها وتحل المشكلات وتتخذ القرارات
وتصدر التوصيات وتعمل بناء على أنظمة المؤسسة وتضع
السياسة وتحدد الوسائل وتضع البرامج الخدمية .
٢. وضع اخصائيين اجتماعيين أو متطوعين يقومون بعملية القيادة
لتلك الجماعات لتساهم فى نجاح جماعات العمل فى القيام بأعمالها
٣. أن تكون القيادة جماعية تقوم على الاستفادة من المتطوعين
والمهنيين .
٤. توجد فى بعض المؤسسات جماعات عمل عديدة وفرق قيادية لأداء
أعمال مثل وضع الميزانية : التخطيط لبرامج جديدة لخدمة
المجتمع، تدريب وتعيين الموظفين .
٥. وجود تنظيم رسمى يحدد اختصاصات كل جماعة ويسهل الاتصال
بينها لتعمل كوحدة واحدة .

٦. تقوم كل جماعة بتخاذ القرارات فيما يختص بعمالها. وتنفيذ تلك القرارات ومتابعتها وكتابة التقارير عنها وترفعها للجهات المسؤولة.

وسوف نتناول في هذا الباب مفهوم الإدارة ثم بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها متر تنظيم الإدارى والتخطيط وعمليات صنع القرار ثم ننتقل للحديث عن أحدث المداخل استخداماً في إدارة المؤسسات وهو مدخل العلاقات الإنسانية والجودة الشاملة .

وفى نهاية الباب نتطرق لبعض المشكلات الإدارية التي أفرزتها الدراسات الميدانية مع طرح سبل مواجهتها للنوصو بالمؤسسات التي تمارس فيها مهنة الخدمة دجتماعية إلى الصورة نمثالية .

الفصل الثامن

مفهوم الإدارة وما هيته

مقدمه :

سوف نتناول فى هذا الفصل مفهوم الإدارة بصفة عامة والإدارة فى الخدمة الاجتماعية على وجه الخصوص وكذلك خصائص الإدارة وأهميتها والمهارات الإدارية بصفة عامة .

أولاً : مفاهيم الإدارة :

الإدارة فى الخدمة الاجتماعية :

يعرف معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية : (درويش:١٩٩٨) الإدارة بأنها عصب نجاح أى برنامج أو مشروع أو خدمة .

والإدارة بمفهومها العريض تقوم على عمليات التنسيق والتخطيط والتقييم والمتابعة ... الخ ولما كانت الخدمة الاجتماعية تزاوُل من خلال مجموعة مؤسسات وهيئات تقدم العديد من البرامج والمشروعات والخدمات، فإن عناصر التنسيق والتنظيم والرقابة والتخطيط ... الخ تصبح ضرورة لنجاحها .

والمقصود بكلمة الإدارة بصفة عامة هو علم الإدارة وترجمة الكلمة Administration ومعناها يشتمل على عمليات متعددة تساهم فى تحقيق الهدف. ومعناها توجيه النشاط لتحقيق الهدف ويقوم بها مجموعة من الأفراد. والإدارة تختلف عن التوجيه Directing والتي يقصد بها التوجيه والإشراف وهى جزء من وظائف الإدارة (متولى : ٢٠٠٤) ويمكن النظر إلى الإدارة باعتبارها جهداً أو نشاط إنسانى ذو طبيعة ذهنية Mental يقوم على التفكير Thin King وبمقدار جودة ذلك التفكير يكون مستوى الإدارة " .

والتفكير وظيفة يختص بها الإنسان وتتحدد جودته بتفاعل مجموعة من العوامل البدنية والنفسية والبيئية والشخصية والتي تختلف من فرد لآخر، ومن ثم يظهر الدور المتميز للمديرين، وبمقدار الحرص على توفّر تلك القدرات الذهنية المرغوبة عند اختيار المديرين بمقدار ما يكون نجاح المؤسسات (متولى: ٢٠٠٤) .

الإدارة كنشاط ذات طبيعة غير ملموسة intangible يستدل عليها بما يتحقق من نجاح. كما يمكن أن يستدل على الإدارة الجيدة بغايبها حيث تظهر المشاكل وتنخفض الروح المعنوية وتزيد الخلافات، وتغيب الأهداف وغالباً ما تظهر آثار الإدارة السيئة بسرعة ويمكن ملاحظتها بسهولة .

ويعرفها (بيفنز : ١٩٨٢) بأنها " العمل على تنسيق الجهود الفردية والجماعية والمجتمعية لتنفيذ السياسة العامة " .

ويعرفها هارلف تريكر (Harleigh : ١٩٦١) " الإدارة عملية ابتكارية تتضمن التفكير والتخطيط والأعمال وكل ما يرتبط بالمنظمة ككل " .

ويعرفها إسماعيل شرف بأنها " عملية توجيه النشاط التنفيذي بالطريقة التي توصلنا إلى تحقيق الهدف المنشود منه بأعلى مستوى ممكن من الاتفاق وبأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن " .

أما مكتب الأمم المتحدة للإدارة العامة فيعرفها بأنها " تلك العمليات التي تستهدف تنظيم وإدارة الأنشطة التنفيذية للحكومات القومية على المستوى المحلي والقومي في جميع المجالات للارتقاء بالمجتمع " .

ويمكن النظر للإدارة كمهارة فردية وكوظيفة على المستوى الاجتماعي. فهي مهارة فردية تترك الفرد لتسيير دفة أموره الخاصة وبلوغ ما يسعى إليه من أهداف لنفسه وللمرتبة .

أما الإدارة كوظيفة اجتماعية فهي لازمة عند مستوى الجماعة مهما كان حجمها وذلك لأن للجماعة أهدافها ومن الضروري لأي جماعة الأخذ بأساليب الإدارة توفيراً للجهد والمال والوقت لتحقيق أهدافها المنشودة.

وتظهر أهمية الإدارة بدرجة كبيرة كلما زاد عدد أفراد الجماعة. وأكدت دراسة قام بها فريق من الخبراء بمعهد ماسوشيتوس للتكنولوجيا بالولايات المتحدة الأمريكية على أهمية تحديث أساليب الإدارة بما يتناسب مع طبيعة التحديات العالمية الجديدة وفي مقدمتها المنافسة (متولى ٢٠٠٤)

وبالنسبة للدول النامية فلن تستطيع ان تحقق المستويات التنموية المرغوبة إلا إذا أخذت بأساليب الإدارة الحديثة لاستغلال ما هو متاح لها من موارد ، وتحدى الندرة فى مواردها الطبيعية وتعظيم العائد منها وبالتالي تحقيق أهداف التنمية لصالح شعوبها.

وقد أشارت الدراسة الأمريكية السابقة إلى بعض الأساليب الإدارية الحديثة فيما يلى (متولى : ٢٠٠٤):

- المشاركة فى الإدارة Participate Management
- تأكيد الجودة Quality assurance
- برامج خدمة العملاء Customer Service Programs
- استخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة
- New Technology Implementations
- اتخاذ القرارات من المنظور الأخلاقي
- Making Ethical Decision.

- وجود أنماط فعالة لقيادة العاملين **Leading employees**

- وإذا ما تسألنا هل الإدارة علم أم فن ؟

الإجابة هي أن الإدارة علم وفن في ذات الوقت . فهي فن **Art** لأنها تعتمد على التفكير والإبداع واستخدام القدرات الذهنية في تناول المواقف الإدارية المختلفة فلابد من أساليبها المتعددة وهي تحتاج لمهارات معينة تمكن المدير من اتخاذ القرار المناسب الرشيد في الموقف المناسب وفي أسرع وقت ممكن.

وهي علم لأنها تعتمد على أسس علمية واضحة ومفومات فكرية معينة ونظريات إدارية محددة وفوائين ثابتة تقوم على استخدام المنهج العلمي وإجراء الدراسات والبحوث لاثراء الجانب النظري والتعرف على كل ماهو جديد في الإدارة . حتى تستطيع الإدارة أن تواجه التحديات العالمية.

ويضيف (رشاد: ١٩٩٨) أن الإدارة مهنة فهي تمارس بواسطة من يقومون بالعمل الإداري . فهي مهنة لأنها تعتمد على (المهارة + الاستعداد + الخبرة) .

وقد أكدت تجارب الإدارة تناجحة في العقود الأخيرة أن النجاح في الإدارة يتطلب مزيجا من المهارات والاستعداد الشخصي ، وبالتالي يفضل أن يتسلح من تتوفر فيه المهارات تفردية بالأساس العلمي في مجال الإدارة للإلمام بالمبادئ والمفاهيم والأنسب العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وعند مزاوله وظيف الإدارة . وهذا يؤكد على حقيقة تميز الإدارة عن سائر الأنشطة أو الأعمال بأنها علم وفن (متولى : ٢٠٠٤).

ثانياً خصائص الإدارة:

يمكن تحديد خصائص الإدارة فيما يلى : (سعد الفاروق : ١٩٩٥):

١ - إن الإدارة ترتبط بالمنظمات سواء كانت حكومية أو أهلية.

٢ - تتضمن الإدارة مجموعة من العمليات أى الوظائف تشمل:

التخطيط Planning

التنظيم Organization

التوظيف Staffing

التوجيه والإشراف Directing

التنسيق Co-ordination

التسجيل Recording

التمويل Budgeting وقد حدد لوثر جوليك Luther Gulick

تلك الوظائف.

٣- أساس الإدارة اتخاذ القرارات.

٤- تركز الإدارة على توجيه سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

٥- تعتبر الإدارة ناجحة إذا حققت أهدافها فى أسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة وعلى أعلى مستوى من الأداء والالتقان.

٦- الإدارة تأخذ نفس تسمية الأعمال المطلوب إدارتها فهناك إدارة المنشآت الصناعية والتجارية ، الإدارة فى الخدمة الاجتماعية ، الإدارة العامة ، ..الخ.

٧- الإدارة عملية اجتماعية تتضمن تفاعلا بين الناس داخل المنظمة وخارجها. أى إنها لا يمكن أن تتم بمعزل عن البيئة المحيطة . كما أنها تتأثر بالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية فى المجتمع.

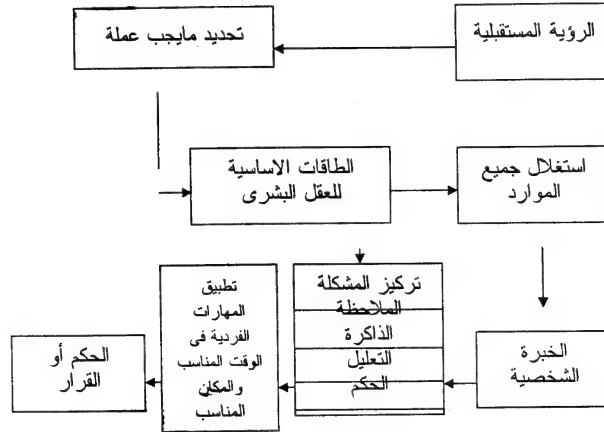
ثالثا: أهمية الإدارة فى المجتمع المعاصر:

تتمثل أهمية الإدارة كما حدده (متولى ٢٠٠٤) فيما يلى:-

- ١- يعتمد نجاح المشروعات فى تحقيق أهدافها على وجود إدارة فعالة قادرة على استغلال ما هو متاح للمشروع من موارد وتعظيم العائد منها.
- ٢- تساعد الإدارة الرشيدة على تعظيم العائد من الجهد الإنسانى أو بمعنى آخر بلوغ الأهداف بأقل جهد بشرى من خلال استخدام أحدث الآلات والمعدات وأنسب بيئة عمل واستخدام الأساليب الإنسانية فى العمل.
- ٣- تعتبر الإدارة هى المسرلة من إحداث التغيير فى جميع المجالات الفنية والاقتصادية والاجتماعية Economic and Social change Agent.
- ٤- المساعدة فى حل المتسخر الحالية والتغلب على العقبات المستقبلية وصولا إلى تحقيق الاهداف التى تحقق الاستمرارية على المدى الزمنى الطويل.
- ٥- الإدارة هى المسؤولة عن حل المشكلات . ويمكن النظر إلى المدير باعتباره متخذ قرارات . واتخاذ القرار يعنى الاختيار ممن بين البدائل ، والاختيار من بين البدائل يرتبط دائما بوجود مشكلة.

وترتبط الإدارة دائما بوجود عقبات ومعوقات أو بمعنى آخر بمشكلات
تعرض طريق بلوغ الأهداف.

والشكل التالي يوضح كيف يمكن للمدير ان يواجه أى مشكلة
إدارية:



طبقا لهذا الشكل ينطلق المدير دائما عند مواجهته للمشاكل من
رؤيته للمستقبل وخبرته وخلفيته الفكرية .. وقدرة المدير على التركيز
تساعده على اكتشاف المشاكل أو العقبات كما أن الملاحظة تلعب دورا فى
التعرف على العوامل والأسباب وتحديد أوجه الشبه والاختلاف مع المواقف
الأخرى.

كما أن الذاكرة تساعد على استرجاع الحلول المناسبة والتي طبقها المدير فى مواقف مشابهة سبقا . واسترجاع المعلومات والمعارف السابقة تساعد على تحليل المشكلة وتقييم البدائل المتاحة للحل ، ومن ثم التوصل إلى الحل أو البديل المناسب لى اتخاذ القرار اللازم.

ولذلك فإن الإدارة كمهنة تحتاج إلى كفاءات إدارية مؤهلة تتحمل مسؤولية قيادة العمل الإداري . ولابد أن تتوافر لديهم العديد من المهارات الضرورية لاداء عملهم بكفاءة عالية وهذا ماسنوضحه فى النقطة التالية:

رابعاً: المهارات الادارية:

يمكن النظر إلى أى جهد يقوم به الانسان بصفة عامة إلى أنه يندرج تحت نوع من هذه الانوع الثلاثة:

١ - عمل يعتمد فيه على قواد الجسمانية (عمل عضلى).

٢ - عمل يعتمد فيه الفرد على قواد الذهنية (عمل ذهنى).

٣ - عمل يعتمد فيه على مزيج من قواد الذهنية والعضلية.

وكلما زد اعتماد الفرد فى عمل على قدراته الذهنية أعتبر العمل رئيسيا لانه يوظف قدراته تفكيرية ، والإدارة ماضى إلا جهد ذهنى راق يرتبط بأهداف معينة ويعتمد على جهد الآخرين (انغصر البشرى) لتحقيق هذه الأهداف ونظرا لأن الإدارة عمل ذهنى فيجب أن يمتد تفكير المدير ليشمل الاجابة على الأسئلة التالية:

١ - ماذا اريد أن افعل * لتحقيق الأهداف؟

٢ - ماهو الأسلوب المناسب لتحديد السياسات؟

٣ - ماهى الإمكانيات المصنوبة فى ضوء الأسنوب الذى تم اختياره؟

٤- ماهو الوقت المناسب للبدء والانهاء من العمل لبلوغ الاهداف المحددة؟

٥- كيف يمكن التعامل مع العنصر البشري المشتت في العمل؟

٦- ماهي طبيعة العلاقات التي يجب أن تسود بين هؤلاء الافراد؟

٧- كيف يمكن التعامل مع المروسين خلال العمل؟

٨- ما الذي يلزم عمله للتغلب على أى مشاكل تظهر خلال العمل؟

٩- كيف يمكن اكتشاف أى اخطاء أو ثغرات خلال التنفيذ؟

١٠- كيف يمكن التأكد من أن النتائج التي تحققت هي أفضل النتائج؟

١١- كيف يمكن ضمان استمرار النجاح مستقبلا بمعدلات أفضل؟

وحتى يستطيع المدير المنفذ أن يجيب على كل هذه الاسئلة يجب أن تتوفر لديه المهارات التالية:

١ - القدرة على المبادرة والخيال والتفكير الابتكاري:

وذلك حتى يستطيع تخيل المستقبل وتوقع النتائج المطلوبة والآثار المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية ... وهذه للمهارة مرتبطة بوظيفة التخطيط.

٢ - القدرة على فهم خصائص الموقف وتحليله إلى العناصر المؤثرة فيه: وذلك حتى يستطيع تحديد عوامل النجاح - فخصائص العنصر البشري اللازم للعمل - وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أو العمل المناسب وهذه هي وظيفة التنظيم.

٣ - القدرة على التأثير في سلوك الآخرين (القيادة):

وذلك حتى يتمكن من توجيه وتنسيق العمل وما يرتبط بها من اتخاذ القرارات والتعامل مع الآخرين.

٤ - القدرة على حل المشاكل والتغلب على المعوقات للنجاح في وظيفة الرقابة (متولى : ٢٠٠٤).

هذا بالإضافة إلى ضرورة توفر عدة صفات في المدير الكفاء وهي:

أ - سرعة البديهة . ج - الموضوعية وتجنب الذاتية.

ب - القدرة على التأثير في الآخرين د - الصبر واتساع الأفق.

هـ - الواقعية ز - الاطلاع المستمر على كل ما هو جديد

خامساً: أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية:

يعرف تريكر (١٩٧١) 'الإدارة في الخدمة الاجتماعية بأنها ' طريقة تمارس من خلال الأخصائيين الاجتماعيين الإداريين لتمكين العاملين في المنظمة من القيام بوظائفهم وتحقيق أقصى استخدام لموارد المؤسسة بما يساعدهم على تحقيق أهداف المؤسسة لتوفير خدمات اجتماعية أفضل لسكان المجتمع".

وبالنظر إلى طرق الخدمة الاجتماعية ومجالاتها نجد إنها تمارس من خلال مؤسسات أو منظمات سواء كانت حكومية أو أهلية.

والمنظمة بدون إدارة لا يمكنها أن تحقق الأهداف المنوطة بها ومن هنا تأتي أهمية الإدارة في الخدمة الاجتماعية.

ويمكن استعراض تلك الأهمية فيما يلي:

١- دراسة الإدارة تمكن الاختصاصيين الاجتماعيين من الإلمام بمتطلبات العمل الإداري وقد أكد ورهام (Warham : ١٩٧٧) أن الاختصاصيين مطالبون بفهم بناء المؤسسة وتأثير السلوك الإنساني عليها أكثر من فهمهم لأوضاع المؤسسة في حد ذاته.

٢- يستطيع الاختصاصيون الاجتماعيون أن يربطوا بين الإجراءات التنظيمية للمؤسسة وممارسات الخدمة الاجتماعية حيث أشار بامفورد Bamford وبيرتجي Bartegay عام ١٩٨٢ بقولهم أن اتجاه الممارسة العامة والعمل على مواجهة المشكلات ، كمشكلة الاضراب مثلا جعلت المسؤولين يتساءلون حول دور الاختصاصيين الاجتماعيين وماذا يمكنهم القيام به لحل مثل تلك المشكلات . وقد أكدت العديد من الآراء . ان ممارسة الاختصاصيين الاجتماعيين للعمل الإداري مهم جدا خلال السنوات القادمة ليسوا كمستشارين فقط وإنما كمخططين واداريين على كفاءة عالية (رشاد : ١٩٩٨)

٣- إذا ضم فريق العمل الإداري اخصائى اجتماعى فإن قدرة الفريق على حل المشكلات سوف تكون اكبر ذلك لان الاختصاصى الاجتماعى لديه مهارات تتعلق بالملاحظة واجراء المقابلات وتنظيم الحوار والتحليل .

وبالتالى فإن دراسة الاختصاصى الاجتماعى للإدارة تمكنه من ممارسة العمل الادارى بشكل فعال . ويصبح الاختصاصى الاجتماعى مديرا ناجحا بما يمتلكه من حس اجتماعى وقدرة على التفاعل مع الآخرين.

وفى ضوء ذلك نجد أن هناك مجموعة من الاعتبارات التى تجعل
الاخصائيين الاجتماعيين أكثر قدرة على ممارسة العمل الإدارى (رشد:
١٩٩٨):

أ - يحتاج المدير إلى تنمية أساليب الاتصال مع غيره ، تكوين "علاقة
مهنية" والاخصائيين الاجتماعيين لديهم هذه المهارات ومدربون
عليها.

ب- عملية تقديم الخدمات للعملاء وللأسر والمجتمع هى جزء أساسى من
إعداد الاخصائيين الاجتماعيين والتى تستهدف تنظيم الخدمات وزيادة
فاعلية تقديمها سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ج - إشار جيزبرج عام (١٩٨٣) أن مبررات قيام الاخصائيين
الاجتماعيين بالعمل الإدارى هى محاولة الاخصائى الاجتماعى
المستمرة لدراسة الناس ، مساعدة الآخرين على تحقيق الاهداف ،
التدريب على صنع وإتخاذ القرار ، حل المشكلات كل هذه الأساليب
والممارسات تؤهلهم أن يكونوا مديرين ناجحين.

د - أسلوب إدارة المؤسسة يختلف إذا ماتم المقارنة بين الاخصائى
الاجتماعى كمدير والمدير من غير المتخصصين فى الخدمة
الاجتماعية ، حيث ان لاختصاصى الاجتماعى متخصص فى تقديم
الخدمات بطرق معينة - تدريب عليها . أما رجل الادارة فأهدافه
الرئيسية هى المنظمة ككل أو جزء منها لذلك فتفكيره الاساسى
محصور فى كيفية التحكم فى الموارد بينما يكون تركيز الاختصاصى
الاجتماعى منصب على دراسة احتياجات العملاء قبل اتخاذ أى قرار
إدارى خاص بتقديم الخدمة.

٤- تتمثل أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية أيضا فى أن الاختصاص الاجتماعى يتدرج فى السلم الوظيفى الهرمى بالمؤسسة . ويحتل وظائف قيادية سواء كمدير أو رئيس قسم ولذلك فهو يحتاج لمعرفة اساليب الإدارة ومبادئها وتكتيكاتها لنجاح عمله.

٥- تمارس الخدمة الاجتماعية من خلال مؤسسات اجتماعية اهلية أو حكومية ، ذلك فإن دراسة الاختصاص الاجتماعى للإدارة مهم جدا لمعرفة طبيعة بناء تلك المؤسسات وكيفية العمل بها والمامه بخلفية مناسبة عن طبيعة العمل الإدارى.

٦- تأتى أهمية الإدارة فى الخدمة الاجتماعية من أن الاختصاص الاجتماعى يمكن أن يقوم بمجموعة من المهام الإدارية التالية (حسن الرباط وآخرون: ٢٠٠٣).

أ - الاشتراك فى تحديد أهداف المنظمة التى يعمل بها.

ب- الاشتراك فى إعداد البناء الرسمى للمنظمة.

ج- تدعيم التنظيم غير الرسمى بالمنظمة.

د - توفير الموارد اللازمة للمؤسسة .

هـ- الإشراف والتقويم.

وبالتالى فإن الاختصاص الاجتماعى فى حاجة إلى أن يتزود بمجموعة من المهارات الإدارية المناسبة منها (رشاد : ١٩٧٨):

- المهارات الفنية (تحليل السياسات ، وضع الخطط - تقويم الأداء).

- المهارات الإنسانية (تشجيع المشاركين - تحقيق التعاون - تنمية الانتماء).

- المهارة الفكرية (الإلمام بالنظريات العلمية للسلوك - التعرف على المشكلات - صياغة أهداف - تدعيم الاتصالات).

وفى النهاية نقول أن إنشاء أى مؤسسة للرعاية الاجتماعية لابد وأن يكون من يمارس العمل الإداري فيها من الأخصائيين الاجتماعيين بالإضافة إلى ضرورة أن يكتسب المديرين من غير الأخصائيين المهارات المرتبطة بالخدمة الاجتماعية.

الفصل التاسع
مدخل العلاقات الإنسانية
في الإدارة

أولا : مقدمة :

أن تعبير العلاقات الإنسانية يشير إلى التفاعل بين الأفراد في مختلف مجالات الحياة. ويعتبر التون مايو أول من نادى بأهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الحافز علي الإنتاج . عندما أجري بعض التجارب الميدانية في مصنع هورثون التابع لشركة ويسترن إلكتروك الأمريكية في شيكاغو (١٩٢٧-١٩٣٢).

ويري نبيل النجار ومدحت مصطفى (١٩٩٢) أن نجاح أي ممارسة عملية في المنظمات المختلفة لا يمكن لها أن تحقق أهدافها بشكل مطلق ، في غيبة من مراعاة الجانب الإنساني في إدارته لأننا داخل المنظمة نتعامل مع بشر لهم مشاكلهم التي تبرز لأسباب ، مرجعها اختلاف حاجاتهم ودوافعهم ومستويات إدراكهم وقيمهم وتجاهاتهم ، ومهما كانت دقة النظام الإداري ، فلا بد أن يرتبط بمدخل العلاقات الإنسانية الذي يساعد في المحافظة علي الإلجاز .

حيث تساعد العلاقات الإنسانية علي تحسين وتطوير الإنتاجية من خلال الفهم الحقيقي للسلوك الإنساني وطبيعة التنظيم الاجتماعي، وأثر البيئة علي العاملين ، ولقد أظهرت نعيد من الدراسات أن هناك العديد من الأساليب التي تجعل العلاقات الإنسانية مؤثرة في تحديد الكفاءة الإنتاجية ، من خلال تطوير القيادة الإدارية . والاتصالات الإدارية ، وبرامج الحوافز ، ومبدأ المشاركة ، ومبدأ جماعية العمل ، ومعايير التقويم والتميز الموضوعية. كعوامل مؤثرة علي العلاقات الإنسانية والاجتماعية في ضوء التغير العالمي الذي تشهده مجتمعات اليوم .

وبشير ثوبالد (١٩٩٤) إلى أن التركيز الآن على النشاطات التجارية والصناعية الحديثة في ضوء تغيرات النظام العالمي الجديد ، يعطي أهمية كبيرة للعلاقات الإنسانية في الإنتاج .

كما يوضح داور (١٩٩٤) أن العمل ينتج من ثلاثة متغيرات وهي (الثقافة-المصالح-المعلومات) ، ويدار هذا العمل من خلال ثلاثة مستويات من العلاقات الاجتماعية وهي (المكافآت-الأوامر-التنظيم).

ونجد أن العلاقات الإنسانية تركز على اعتبار العمل وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية للعامل كما أوضح نبييل النجار ومحدث مصطفى (١٩٩٤) من خلال التركيز على تنوع الحاجات الإنسانية ، وتقسيم العمل والتخصص الدقيق مع مراعاة التأثير الواضح لجماعات العمل غير الرسمية ، وأسلوب القيادة والإشراف .

ولقد عرف البعض العلاقات الإنسانية في الصناعة باعتبارها العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والعمال ، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج، وعرفها البعض الآخر بأنها أداة رئيسية لتحقيق النفع لكل من الإدارة والعاملين أو أنها تشير إلى حالة من الصفاء والمودة تميز علاقات الإدارة بالعاملين في مشروع محدد.

ويمكن للمؤلف أن يعرف العلاقات الإنسانية بأنها "هي أنماط التفاعل والتعامل بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة والتي تتأثر إيجابا وسلبا بمدي فاعلية التنظيم الاجتماعي للمنظمة وإشباعه لاحتياجات الأفراد.

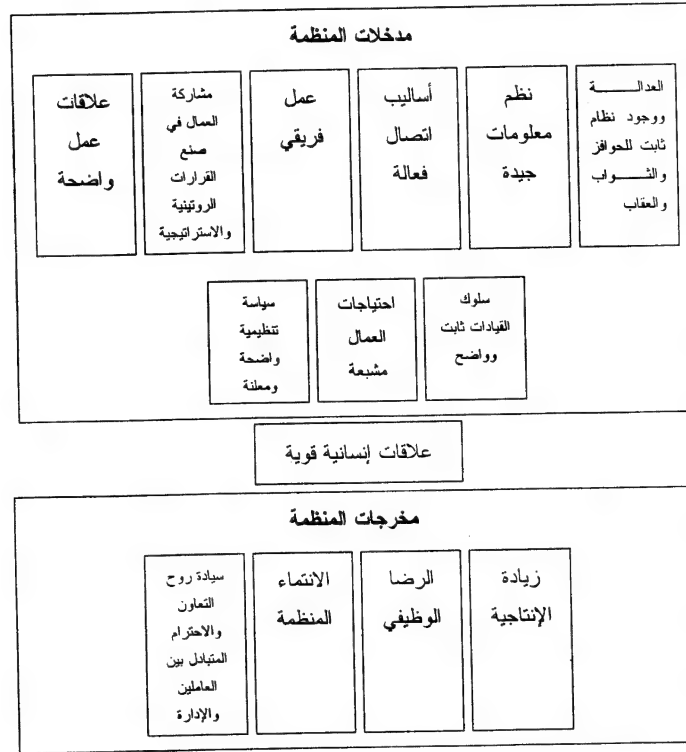
ويري المؤلف أن تعميق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة تتطلب توفير المناخ المناسب داخل المنظمة . و الذي تمارس من خلاله العديد من العمليات الإنسانية كالاتصال والتفاعل بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم بصورة مستمرة ، ومراعاة آداب التعامل (التيكيت) بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة وكذلك مراعاة العوامل القيمية والثقافية السائدة لدى العمال ومراعاة الالتزام بالعمل الفريقي وتهئية ظروف العمل المناسبة وإشباع احتياجات العمال والاعتماد علي الاتجاهات الحديثة في الإدارة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

وكذلك الاعتماد علي الجماعات الصغيرة في ممارسة النشاطات المختلفة داخل المنظمة ، ومناقشة وحل مشكلات المختلفة المرتبطة بالعمل ، والسعي إلى تعديل وتطوير أسلوب القيادة الإدارية بما يدعم ثبات سلوكيات المديرين واكتسابهم المهارات الضرورية لإدارة الناس بصورة إنسانية مع تطوير السياسات التنظيمية للمنظمة بما يساعد في التقليل من التمييز وعدم العدالة داخل المنظمة ومحدولة تقليل الإجهاد الوظيفي وضغوط العمل. ومن خلال توفير ذلك تتحقق وتعمق العلاقات الإنسانية بين العاملين ويوضح ذلك الشكل رقم (١) الذي يبرز من خلاله المؤلف تأثير تلك المدخلات في تحقيق علاقات إنسانية قوية تنعكس علي زيادة الإنتاجية والالتزام إلى المؤسسة.

أما ممارسة العمل داخل المنظمة دون مراعاة تلك العوامل السابق ذكرها فسوف يؤدي إلى علاقات إنسانية ضعيفة مرضية كما أوضحها المؤلف في الشكل رقم (٢) والتي تنعكس عني زيادة الصراعات والنزاعات داخل المنظمة وانخفاض الإنتاجية.

شكل رقم (١)

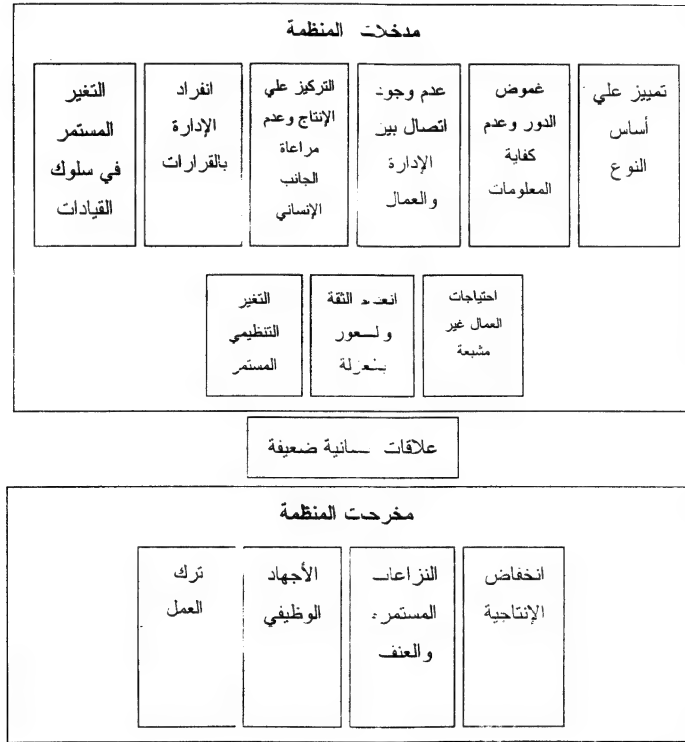
يوضح الصورة الصحية المرغوب الوصول إليها في العلاقات الإنسانية
داخل المنظمة



شكل رقم (٢)

يوضح الصورة المرضية من العلاقات الإنسانية المطلوب تدخل

الخدمة الاجتماعية معها



ونجد أن هذه المدخلات لا يشترط أن تكون كلها سينة في وقت واحد و قد يكون هناك أحد أو بعض المدخلات تتطلب تدخل الأخصائي الاجتماعي.

ثانياً : الاتجاهات الحديثة في العلاقات الإنسانية من منظور الخدمة الاجتماعية:

أوضح بارتون (١٩٩٤) أن عملية إعداد الأخصائي الاجتماعي تؤهله للتدخل في حياة العملاء من خلال استعماله للمهارات المختلفة في العلاقات الإنسانية ، حيث أن الخدمة الاجتماعية الآن ، لا تخدم فقط مصالح العملاء ، وإنما تخدم أيضا الدولة ، ومن ثم أصبحت ممارستها مستقرة في فترة العصرية التي تعيشها مجتمعات اليوم .

كما أن الخدمة الاجتماعية أصبحت ترتبط بشكل مباشر بسياسات الرعاية الاجتماعية المتكاملة في مصر الآن في وزارة القوى العاملة والتشغيل من خلال السعي لتحسين مستوى المعلومات ، وتحقيق الرضا الوظيفي ، وزيادة فاعلية مفهوم العلاقات الإنسانية في ممارسة العمل (محمد الحمزاوي، ١٩٩٦).

ولقد أوصت ليني عبد المجيد (١٩٩٢) في دراستها عن استخدام طريقة تنظيم المجتمع في مساعدة النقابات العمالية على تحقيق أهدافها ، بضرورة إعادة النظر في اللوائح والنظم الإدارية التي يعمل في إطارها الأخصائيون الاجتماعيون في المصانع لتنمشي مع ما يشهده المجتمع المصري من تغير في ضوء التحول إلى التخصص ، حيث ينبغي على الأخصائيين الاجتماعيين أن يركزوا على المشكلات التي تنشأ في المنظمة ، وكذلك مشاركة العمال في الإدارة ، ودعم عمليات الإنتاج.

هذا ويمثل تركيز الإدارة علي الإنتاج فقط في مصر دون الاهتمام بالنواحي الإنسانية في العمل أحد المعوقات التي يواجهها الأخصائي الاجتماعي في المجال العمالي والتي تتطلب منه بذل المزيد من الجهد في ممارسة المهنة حتى يستطيع أن يحقق تأثيراً فعالاً علي الإنتاجية من خلال نزوله إلى تجمعات العمال والمساهمة في حل مشكلاتهم والسعي لتحسين العلاقات بينهم وتوفير مناخ اجتماعي سليم داخل المصنع ، وحل المشكلات التي تنشأ بين العمال والمشرفين (ليني عبد المنعم ، ١٩٩٤).

ويري المؤلف أن أهم الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية في تعميق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة تأتي كما في شكل رقم (٣).

شكل رقم (٣)

الاتجاهات الحديثة للخدمة الاجتماعية في تعميق العلاقات الإنسانية

داخل المنظمة

Communicative Interactions Theory
نظرية التفاعلات الاتصالية

Multicultural Social Work Approach
مدخل الخدمة الاجتماعية متعددة الثقافات

Interdisciplinary Approach
المدخل متعدد المعارف

Information System Approach
مدخل نظم المعلومات

Employee Assistance Programs
برامج مساعدة الموظفين

Collaborative Advocacy
المدافعة التعاونية

Establishment of Support Groups
In The Workplace
إقامة الجماعات التذعيمية

Force Field Analysis
تحليل القوي الحقلية

مداخل أخرى

وبالنظر إلى التصور السابق الذي عرضه المؤلف للاتجاهات الحديثة في الخدمة الاجتماعية والتي تستهدف تعميق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة نجد أنها تشمل :

١- نظرية التفاعلات الانصالية :

وهي تقوم على أساس أن التفاعلات بين الجماعات مختلفة الثقافة داخل المنظمة تتوقف على مدى إدراكهم لثقافة بعضهم البعض ، وكذلك الشروط التي تضعها كل جماعة لنفسها ، في إطار ظروف العمل وسياسة المنظمة ، والتي يترتب عليها فتح قنوات للاتصال بين تلك الجماعات وبعضها البعض ، وهي تصلح مع المنظمات ذات العمالة متعددة الثقافات (لاركي، ١٩٩٦).

كما أشار جيولاتي وجيست (١٩٩٠) ، إلى اتجاه الخدمة الاجتماعية وتنظيم المجتمع إلى استخدام شبكات الاتصال من أجل تحقيق المساواة بين البشر في المنظمة بما ينعكس على تعميق العلاقات الإنسانية بين هؤلاء الأفراد.

٢- مدخل الخدمة الاجتماعية متعددة الثقافات :

والذي يوجه الأخصائيين الاجتماعيين إلى الالتزام بالثقافة العالمية ، نظراً للنمو المعاصر الذي حدث في مجتمعات ، وللتزايد المستمر في تعدد الثقافات نظراً للانفتاح الثقافي الذي يشهده العصر الراهن ، ومن ثم فإن علي الأخصائي الاجتماعي أن يحصل على معلومات متكاملة عن القيم الدينية المختلفة ، وعن التفاعلات الشخصية والاجتماعية ، وعن الأنواع المختلفة من الثقافات في العالم (شاتج وسنغ ١٩٩١) ، ويقوم هذا المدخل

على أساس ضرورة الاعتراف بالاختلافات الثقافية ، ثم معرفة ثقافة الفرد ، وثقافة الآخرين ، كأساس للتفاعل الإيجابي بينهم(داتجي وبيكيت ، ١٩٩٥).

٣- المدخل متعدد المعارف :

ويقوم هذا المدخل على تعدد وتنوع المعارف التي تعتمد عليها الخدمة الاجتماعية ، طالما أن هناك تعددا وتنوعا في طبيعة المشكلات التي تتعامل معها الخدمة الاجتماعية في الدول الصناعية ، ودول العالم الثالث (ميدجلي ، ١٩٩١) كما أوضح (إيرامسون ، ١٩٩٣) ضرورة اعتماد الأخصائيين الاجتماعيين على المدخل متعدد المعارف لكي يراعوا سياسة المؤسسة ، والأهداف الجزئية الخاصة بالعملاء ، ومراعاة الدور المتوقع ، معتمدين على مصادر معرفية متنوعة تدعم أهدافهم والعمليات المهنية التي يمارسونها .

٤- مدخل نظم المعلومات :

وهو يبرز أهمية نظم المعلومات داخل المنظمة ، في تحقيق التفاعل الإيجابي بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تسهيل الحصول على المعلومات بعد تجميعها وتنظيمها حيث أن المعلومات التي تتاح بشكل متكامل تساعد على تحقيق الاتصالات الفعالة داخل المنظمة (وينتلك وفلاندر ، ١٩٩٠) ويعتمد هذا المدخل على تجميع المعلومات ، ثم تشغيلها ، ثم إصدار الأحكام المهنية ، ثم اتخاذ القرار والتصرف بالشكل الذي يحقق أهداف الممارسة المهنية داخل المنظمة (أوسرمان وبن بينشتي، ١٩٩٣).

٥- برامج مساعدة الموظفين

والتي تستهدف تنظيم برامج لتقديم خدمات متنوعة للموظفين والعمال داخل المنظمة ، بهدف تقليل الإجهاد الوظيفي وتحسين معدل الإنتاجية (راماتشان، ١٩٩٢، دي بليسز، ١٩٩٢) ، كما تسعى إلى إشباع الاحتياجات المختلفة للعاملين في المنظمة ، سواء منها المرتبطة بالخدمات الشخصية كالمساعدة المنزلية ، والديون ، ورعاية الطفولة ، وقضايا الأسرة والمشكلات الصحية .. الخ (دونوفان وآخرون ، ١٩٩٣) ، أو التعامل مع مشكلات توظيف كبار السن وزعائهم (موربارك وتايمان ، ١٩٩٣).

٦- المدافعة التعاونية :

ويقوم هذا النموذج علي ترويج التعاون بين الجماعات المختلفة في المنظمة ، بهدف إقامة علاقات منتجة بين تلك الجماعات وتقوية أعضائها في نفس الوقت ، حيث أن التفاعل بين الجماعات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية (بارتيونك وآخرون ، ١٩٩٦).

٧- الجماعات التدميرية :

يعتمد هذا النموذج علي قياد لأخصائي الاجتماعي بإقامة وتشكيل بعض الجماعات في المنظمة ، لكي تساعد في إشباع احتياجات العمال وحل مشكلاتهم ، وتنقسم تلك الجماعات إلى جماعات لتعزيز النمو ، وأخرى لإشباع الاحتياجات المرتبطة بالعمل ، وثالثة لمساعدة الأفراد الذين يعانون من الاختلال الوظيفي . تساعدتهم علي التكيف مع المنظمة (ويجنر، ١٩٩٢) ويستخدم الأخصائي الاجتماعي مع تلك الجماعات ، بعض الأساليب الفنية ، أثناء الإجماع داخلها أثناء عملية صنع القرار ، من خلال قياس تفضيلات الأعضاء (نجوينياما وآخرون ، ١٩٩٦).

٨- تحليل القوى العقلية :

والذي يناقش تقييم الممارسة التنظيمية من خلال دراسة ديناميكية الاستقرار وعملية التغيير ، وتوقع النتائج المحتملة للتغيير المخطط ، حيث يوضح أهمية الحفاظ على العوامل التي تحافظ على الشكل الحالي للمنظمة كما هي ، وتطوير وتنمية العوامل التي توصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة ، ويتمكن الأخصائي الاجتماعي من خلال هذا المدخل من التعرف على العوامل المحركة للتغيير ، وفهم القوى الموجودة بالمنظمة ، والتي يمكن أن تؤثر على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة المختلفة (براجر وهولواي، ١٩٩٢).

٩- مداخل أخرى :

حيث وجد المؤلف أن هناك مداخل حديثة أخرى للخدمة الاجتماعية تعمل على تعميق العلاقات الإنسانية داخل المنظمة .

- منها ما يركز على استخدام بحوث الفعل من أجل خلق تصور إنساني أكثر قابلية للتطبيق في الطرق الصناعية الجديدة للإنتاج (نيلسون، ١٩٩٢).

- ومنها ما يبرز أهمية ترجمة المعرفة عن البيئة المادية (مكان المنظمة-مساحتها...الخ) إلى موجهات للممارسة المهنية للأخصائي الاجتماعي (جائيل، ١٩٩٢).

- ومنها ما ركز على دور الأخصائي الاجتماعي في التغلب على أنماط السلوك السلبية في جماعات العمل من خلال تحديد الأنماط السلوكية غير السليمة من وجهة نظر أعضاء الجماعة ، ثم الاتفاق على

الأدوات التي يمكن استخدامها لتغيير هذه السلوكيات ، واستخدام أساليب فنية بسيطة لمساعدتهم على التحرك نحو الهدف ، في ضوء قواعد أساسية يضعها الفريق لنفسه ويلتزم بها (أنونياموس، ١٩٩٦).

- ومنها ما ركز على بناء مجموعات خبرة للتغلب على المشكلات المرتبطة بفرق العمل من خلال جعل كل فرد يجيب على أسئلة تتعلق بفاعلية الجماعة ، ثم استخلاص المطومات من تلك الإجابات من أجل تحسين أداء عمل الفريق (سوليفان ، ١٩٩٦).
- ومنها ما يدعو إلى جعل الدور الرئيسي لمدير الخدمة الاجتماعية ، أن يكون قائداً منسقاً للاستخدام الكفء للموارد الإنسانية (كرونجي، ١٩٩٣) مع إبراز المهارات الضرورية المطلوبة لذلك ، سواء في الإشراف أو لتدريب أو تكوين فرق العمل ، والفهم الواضح للسلوك الإنساني وكيفية تحفيز الآخرين للأداء الفعال للمهام المطلوبة منهم.
- ومنها ما يدعو إلى تحويل الخدمة الاجتماعية من تقديم الخدمات المباشرة إلى أن تصبح حركة اجتماعية للعدالة والمساواة (سكيلي، ١٩٩٤).
- ومنها ما ركز على دور الأخصائي الاجتماعي في التعامل مع الإجهاد الوظيفي ، من خلال نموذج رد الفعل الجسماني لكل من الإجهاد السلبي والإيجابي ، عن طريق فحص ضغوط المنظمة الداخلية والخارجية ، واستخدام أساليب المساعدة الذاتية للتخفيف

من تلك الضغوط بما ينعكس على العلاقات الإنسانية بين العاملين
(ماليرب، ١٩٩٢).

- ومنها ما ركز على استخدام أسلوب المعونة النفسية وهو أحد
أساليب العلاج الذاتي في مدخل العلاج النفسي الاجتماعي في خدمة
الفرد ، في تخفيف حدة مشكلات العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في
مجال العمل والتي ثبت وجود ارتباط بينها وبين المشكلات المتصلة
بحياة العامل خارج العمل مما يؤثر على أداء العامل
(ماهر سكران، ١٩٩٢).

ثالثاً : دور الأخصائي الاجتماعي في الإدارة من منظور مدخل العلاقات
الإنسانية:

في ضوء التغير في النظام العالمي الجديد ، والانتشار الثقافي الواسع
النطاق والعولمة التي سوف تميز القرن الحادي والعشرين ، وفي ضوء
ذلك الانفتاح المصاحب لثورة المعلومات ، ونظم المعلومات المتطورة ،
والتي تربط الإنسان وهو في بيته ومقر عمله من خلال شبكات الانترنت
والقنوات الفضائية وغيرها بالعالم كله . وفي ضوء الانفتاح الاقتصادي
والخصخصة المصاحبين لاتفاقيات الجات (تحرير التجارة العالمية) في
ضوء ذلك كله فإن الإنسان العربي سوف يجد نفسه أمام تحديات كثيرة من
بينها:

١- ضرورة الإقناع والإبداع في المنتجات على شتى الأصعدة
والمستويات لكي ترتفع درجة الجودة ، ويصبح لدى منتجاتنا
المعرفية والخدمية والمادية القدرة على المنافسة في الأسواق

العالمية ، وأمام ذلك الكم الهائل من السلع والخدمات المتنوعة والحديثة ، ذات الكفاءة المرتفعة .

٢- ضرورة ابتكار أساليب جديدة ومميزة تحمل خصوصية وفردية المجتمع العربي النابعة من ثقافته وعراقته وتراثه الحضاري الممتد عبر آلاف السنين لكي تعطيه تميزاً ينمي قدرته التنافسية.

٣- ضرورة تنمية المهارات المعرفية والتطبيقية فيما يتعلق بالتعامل مع منجزات العصر . وكيفية الاستفادة منها ، كدراسة واستخدام الكمبيوتر وشبكات الانترنت والتدريب عليهما ، واستخدام نظم المعلومات المتطورة . وأساليب الاتصال الفعالة ، من أجل تنمية القدرة علي مواكبة هذا التغير المتزايد.

وهذه التحديات تتطلب من مهنة الخدمة الاجتماعية أن تسعى إلى ما يلي:

١- علي مستوي تعليم الخدمة الاجتماعية إدخال نظم المعلومات - وبرامج الحاسب الآلي وأساليب الاتصال التكنولوجية الحديثة في عملية إعداد طلاب الخدمة الاجتماعية ، بالإضافة إلى المداخل الحديثة في العلاقات الإنسانية.

٢- علي مستوي ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية داخل المنظمة المختلفة ، تعميق العلاقات الإنسانية داخل تلك المواقع ، بما يساعد علي تنمية وتطوير شخصية العربية وزيادة ارتباطها وانتمائها لموقع عملها وللمجتمع ككل من خلال :

أ- تنظيم برامج للتوعية بأساليب التعامل والتفاعل المقبولة في تعامل الأفراد مع رؤسائهم ومروسيهم ، بالصورة المقبولة أخلاقيا ، والتي تقوم علي الاحترام، المتبادل والسعي لتحقيق هدف واحد مشترك ، وهو هدف المؤسسة والمجتمع في التطور والتقدم والنمو والإنتاجية المتميزة ويمكن أن يتم ذلك من خلال وسائل الإعلام أو من خلال الاتصال الشخصي المباشر بوسائله وأساليبه المتعددة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد داخل مواقع العمل.

ب- الاتصال بالمديرين لتوضيح أهمية وضرورة فهمهم للضغوط التي يتعرض لها الموظفون والعمال ومقابلة احتياجاتهم ، لما يترتب علي ذلك من تخفيف بعض المخالفات التي ربما تحدث داخل مواقع العمل.

ج- ثم تأتي بعد ذلك خطة عمل الأخصائي الاجتماعي داخل المنظمة مع الإدارة والموظفين والعمال من أجل تنمية العلاقات الإنسانية بالصورة التي تحقق (الإنتاجية المتميزة ذات الكفاءة المرتفعة والابتكارية - الانتماء للمنظمة - التعاون والاحترام المتبادل).

وتقوم خطة العمل هذه بشكل أساسي علي ضرورة إلمام الأخصائي الاجتماعي بقوانين وسياسات ولوائح العمل في تلك المؤسسات ، وتوصيف الوظائف المختلفة داخلها ، والأدوار التي ينبغي أن يمارسها العاملون بتلك المؤسسات داخل مواقع عملهم ، وكذلك المعايير الموضوعية والأخلاقية

الواجب الالتزام بها سواء عند ممارسة العمل أو أداء الدور أو فيما يتعلق بعلاقات الفرد مع زملائه أو مرسوميه في المنظمة المختلفة.

وفي ضوء الاتجاهات الحديثة فإن الأخصائي الاجتماعي لكي يستطيع أن يعمق العلاقات الإنسانية الإيجابية داخل المنظمة . بما يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاجية ورفع كفاءتها فإن عليه السعي إلى تحقيق ما يلي:

أولاً : تعريف الأفراد داخل المنظمة بأدوارهم :

وهذا يتطلب من الأخصائي الاجتماعي السعي لتنظيم بعض الدورات التدريبية المتخصصة ، داخل المنظمة ، وعقد بعض الاجتماعات العامة للعاملين داخل المنظمة ، وكذلك اجتماعات خاصة بكل فئة أو تخصص على حدة وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

أ-توضيح التوصيف الرسمي للوظيفة المحدد من قبل الدولة ممثلة في مؤسساتها التشريعية والقانونية المختلفة ، وفي قانون العاملين تمدينين بالدولة بحيث يعرف كل فرد داخل المؤسسة ، ما هي المهام والأدوار والأعمال المطلوب منه القيام بها بحيث لا يكون الجهل بمعرفة الدور هو السبب في إعاقة العمل بشكر فعال داخل مواقع العمل.

ب-توضيح حدود وظيفة الفرد وطبيعة العلاقات الرأسية والأفقية التي تربطها بالوظائف الأخرى داخل موقع العمل وخارجه، بحيث لا يتعدى الفرد على أدوار الآخرين ، وفي نفس الوقت يكون على معرفة دقيقة بالأفراد الذين يجب أن يتعامل معهم وطبيعة ونوع هذا التعامل.

ج- توضيح متطلبات الوظيفة (الوقت المخصص للدوام-المظهر المناسب للوظيفة-المهارات اللازمة لها-آداب التعامل.....الخ).

د- تعريف الفرد بحقوقه وواجباته .

ثانياً : تدريب الأفراد علي المهارات الضرورية اللازمة لممارسة أدوارهم:

وهذا يتطلب من الأخصائي الاجتماعي السعي لتنظيم بعض ورش العمل داخل منظمته ، لتحقيق الأهداف التالية:

أ- تدريب الأفراد علي أداء الدور من خلال جماعات صغيرة ، يتم تشكيلها داخل المنظمة ، تمثل فيها الوظائف والأدوار المختلفة ، ويدير من يتولى رئاسة ورشة العمل ، الحوار والتقاش بين هؤلاء الأفراد ، حول القضايا أو المواقف المرتبطة بالأدوار المشتركة بينهم، بما يساعدهم علي ممارسة الدور بشكل جيد.

ب- تنمية مهارات العاملين داخل المنظمة فيما يتعلق بطبيعة وظائفهم وذلك من خلال نظام التلمذة ، وربط الأفراد الجدد بالأشخاص الذين يملكون القدرة علي توجيههم بشكل فعال ، بحيث يكتسب هؤلاء الأفراد الجدد المهارة التي تقوم علي :

- التعلم الذاتي والتعليم المستمر.
- الملاحظة الدقيقة للمشرف أو الرئيس المباشر أو المدرب.
- ممارسة وتطبيق المهارات اللازمة للعمل تحت إشراف وتوجيه مباشر من المشرف.

ج- التدريب على المهارة في استخدام الكمبيوتر ، داخل المنظمة وفي حدود الوظيفة التي يمارسها الفرد ، لأنه يساعد على السرعة في الإيجاز والدقة في الحصول على البيانات والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بشكل صحيح ، وأداء الدور بشكل فعال .

ثالثاً : تحديد أنماط السلوك السلبية والجزاءات المتوقعة في حالة ممارستها:

حيث أن الأخصائي الاجتماعي بعد أن يمارس الخطوة الأولى والثانية، بحيث يتحقق من أن كل فرد داخل المؤسسة قد عرف على وجه الدقة، دوره ومقتضيات هذا الدور، واكتسب المهارات اللازمة لممارسته، وليكن ذلك من خلال، تكليف كل فرد بملء استمارة استبيان أو غير ذلك من الأساليب العملية، في نهاية الدورات التدريبية أو الاجتماعية أو رش العمل.

وهنا تأتي المرحلة الثالثة، وهي تحديد أنماط السلوك السلبية والجزاءات التي توقع على الفرد عند الوقوع فيها، بحيث تصنف أهم السلوكيات السلبية من خلال إجراء دراسة أو مسح أو غير ذلك، وفي ضوء قواعد القانون المنظم للعمل، وما يتم الاتفاق عليه من قواعد أساسية رسمية من الإدارة العليا بعد أن يبدي العاقلون آراءهم يتم تحديد ما يلي:

١ - أهم السلوكيات السلبية مثل (التقصير في أداء الدور - التأخير - الغياب - عدم تحمل المسؤولية - إضاعة الوقت وعدم تخطيطه بشكل جيد .. إلى غير ذلك من السلوكيات.

٢ - الجزاءات التي حددها تقانون لتلك السلوكيات، والتي تم الاتفاق عليها في القواعد الأساسية المنظمة للعمل، بحيث يعرف كل فرد الجزاء أو العقوبة التي ستوقع عليه في حالة ارتكابه خطأ أو سلوكاً سلبياً معيناً.

٣- تحديد الأدوات التي يمكن استخدامها في تغيير السلوكيات السلبية والتي قد يدخل فيها، التدرج في العقوبة، والتي قد تبدأ بتوجيه ملاحظة شفاهية ثم تتدرج بعد ذلك حسب درجة خطورة السلوك السلبي الذي مارسه الفرد.

٤- استخدام أساليب فنية بسيطة تساعد الفرد على التغلب على السلوك السلبي وعدم العودة إليه مرة ثانية وذلك من خلال استخدام المناقشة الجماعية، أو تقسيم الأهداف الكبيرة إلى أهداف جزئية صغيرة قابلة للتحقيق ... الخ.

رابعاً: وضع نظام لحوافز العمل:

وكما تم وضع نظام للجزاءات فإنه ينبغي وضع نظام للحوافز. حيث يوصى الأخصائى الاجتماعى للإدارة بأن يتم وضع هذا النظام بعد القيام باتباع أساليب التنظيم السليمة من حيث دراسة العمل لوضع معدلات الأداء القياسية، وتوصيف الوظائف بدقة، وتحديد نظم وأساليب تقييم الوظائف، وتحديد العدد الأمثل من العمال المطلوب لكل نشاط، ووضع نظام دقيق لمراقبة جودة الإنتاج، وتوفير نظام محاسبى علمى دقيق. وفى ضوء ذلك تحدد حوافز العمل التى تحقق المزيد من الكفاية والإنتاجية المتميزة من خلال تشجيع الممتازين من العاملين أو الذين يقومون بأعمال أو مجهودات أكثر من المعتاد، بتقديم الحوافز التالية:

أ- حوافز مادية مباشرة: مثل حوافز الإنتاج (وهى التى ترتبط بالسرعة والجودة والاقتصاد فى المواد الأولية، وكم العمل)، العلاوات، الترفقيات، المشاركة فى الأرباح، المكافآت عن الاقتراحات والاختراعات.

ب- حوافز مادية غير مباشرة: مثل ظروف العمل، ساعات العمل، فترات الراحة الخ.

ج- حوافز معنوية، مثل لوحات الشرف داخل المنشأة، والتي يكتب فيها أسماء العمال المتميزين، منح أنواط الجدارة للعمالين المتفوقين، منح كؤوس الإنتاج للأقسام المتفوقة، تقديم ميزات خاصة للعمال الممتازين، كالاشتراك في البعثات الدراسية، أو الرحلات أو الأجازات الترفيهية ... الخ.

خامساً: فتح قنوات اتصال فعالة بين الإدارة والعمالين ونظم معلومات جيدة:

بحيث يسعى الاختصاصي الاجتماعي إلى ممارسة دورة كوسيط اتصالي بين الإدارة والعمالين، حيث ينقل هموم ومشكلات واحتياجات العمال للإدارة، وينقل توجيهات الإدارة للعمالين من خلال الحوار والمناقشة والسعى لإدخال نظم المعلومات المتطورة التي تسهل على العمال التعرف على كل جديد يطرأ على المؤسسة، وكذلك الاتصال المباشر (الشخصي) بما يساعد في تقليل الضغوط الوظيفية التي قد يشعر بها الأفراد داخل مواقع العمل. ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ- تنظيم لقاءات دورية نصف سنوية يعد لها الاختصاصي الاجتماعي مسبقاً، ويحدد جدول أعمالها، بحيث يتاح للعمالين الالتقاء بالإدارة العليا، وعرض مشاكلهم ومطالبهم وغير ذلك، بالصورة الشرعية التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت إشباع احتياجات العمال.

ب-الالتقاء المباشر والاتصال الشخصى مع العاملين فى موقع العمل.
لتحديد مدى قانونية وشرعية المطالب التى يطالبون بها، ومدى
اتفاقها مع القواعد الملزمة داخل موقع العمل.

سادساً: دراسة القيم الموجهة للعمل:

حيث يقوم الأخصائى الاجتماعى بدراسة والتعرف على القيم
السائدة، والأنماط الثقافية السائدة لدى العاملين، وأيضاً الإدارة، فيما يتعلق
بما يلى:

أ- مشاركة العمال فى صنع القرارات، ومدى تقبل الإدارة لذلك، حيث
إن المشاركة كقيمة تربط العامل بموقع العمل، وتزيد من انتمائه
له، والتزامه التنظيمى على أن تكون مشاركة منظمة، وليست
عشوائية، وتتم من خلال القنوات الشرعية، كاللجان النقابية أو
غير ذلك.

ب- ثبات سلوكيات القيادات (المديرين)، حيث إن الأفراد عندما
يشعرون أن سلوكيات المدير متغيرة وغير مستقرة وغير
واضحة فإن ذلك يولد الشعور بعدم الثقة وعدم الابتكار، خوفاً
من أن تأتى النتائج عكس المقاصد.

ج- القيم الإنسانية والجانب الإنسانى فى العمل، ومدى احترامه من
قبل الإدارة والعاملين، بحيث لا يكون هناك إفراط ولا نقصير.
ولا يتحول العمل إلى علاقات شخصية كلها، ولا تكون علاقات
جافة خالية من الجانب الإنسانى.

د- العدالة بين العاملين وبعضهم سواء فيما يتعلق بالمكافآت أو الجزاءات بحيث لا يكون هناك تمييز على أساس النوع أو غيره، وهذا يربط للعامل بموقع العمل ويمص علاقته بالآخرين.

وبعد إجراء تلك الدراسة وتحليل نتائجها تعرض على الإدارة لكسى تعدل من سياستها أو تنظيم البرامج والدورات اللازمة لوضع تلك القيم موضع الاعتبار عند التعامل داخل مواقع العمل.

سابعاً: علاقات العمل:

ينبغي أن يسعى الأخصائى الاجتماعى إلى تعميق وتوضيح علاقات العمل بين الإدارة والعاملين، بحيث تشمل:

أ- مكافآت الأداء المتميز، بحيث يجد العامل أن هناك ثواب يقدم له فى حالة تميزه فى إعطاء، كما أن له عقاب يوقع عليه فى حالة الخطأ.

ب- مشاركة العاملين فى الإدارة، حيث إنها تعمق انتماء الفرد للمؤسسة، عندما يشعر أنه جزء من سياقها العام، وليس مجرد آلة لتنفيذ الأوامر والتعليمات.

ج- تنظيم بعض البرامج لتنمية الموظفين. بوصفها مكوناً أساسياً من مكونات علاقات العمل داخل المنظمة المختلفة، والتي تنعكس على رفع معدلات أدائهم لأدوار، وزيادة الإنتاجية داخل مواقع العمل.

د- ظروف العمل والتي تشمل البيئة الطبيعية التى يعمل فى إطارها الأفراد ومدى مناسبتها للقيام بالدور مثل (مكان العمل - الأدوات

- المعدات - الإضاءة ... الخ)، ومتطلبات الوظيفة والتدريب الاجتماعي لعلاقات العمل.

هـ- أساليب التقييم والمحاسبة، والتي تدخل ضمن علاقات العمل، فكلما كانت أساليب التقييم موضوعية وليست ذاتية، أدى ذلك إلى اجتهد العاملين في أداء أعمالهم في إطار القواعد المنظمة للعمل، وعدم انتشار النفاق، ومحاولة جذب أنظار الرؤساء، والطعن في الزملاء وغير ذلك من سلوكيات سلبية، تحول موقع العمل إلى بؤرة للصراع والتنافس، في حالة اعتماد التقييم على الجوانب الذاتية.

و- أخلاقيات العمل، بحيث يكون هناك إطاراً أخلاقياً يحكم العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة، والتي تسمى مراعاة آداب التعامل، بحيث لا يتعدى الأفراد على بعضهم ولا يسخرون من بعضهم البعض.

ويمكن للأخصائي الاجتماعي تحقيق ذلك من خلال الاتصال المباشر بالإدارة، وتنظيم البرامج والدورات التدريبية، وتقديم المشروعات المستندة إلى دراسات ميدانية - يستخدم فيها بحوث الفعل والبحوث الحلقية والبحث السريع بالمشاركة - إلى الإدارة العليا ويوضح من خلالها أهمية مراعاة الإدارة لمكونات علاقات العمل سائلة الذكر وتأثيرها على الإنتاجية وتحقيق أهداف موقع العمل.

ثامناً: إشباع احتياجات الأفراد:

حيث يسعى الأخصائي الاجتماعي إلى إشباع احتياجات العاملين داخل المنظمة المختلفة من خلال فهمه ودراسته لأنواع الاحتياجات

المختلفة، ومن خلال إجراء دراسة ميدانية على العاملين داخل المؤسسة التى يعمل بها للتعرف على أهم الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين ووجهات نظرهم فى السبل الملائمة لإشباعها، بحيث يسعى إلى تنظيم البرامج المهنية المناسبة، لإشباع تلك الاحتياجات، من خلال التوصية والمشاركة مع الإدارة بحيث تشمل تلك البرامج ما يلى:

أ- إشباع الحاجات المادية، فى شكل مساعدات مادية أو مكافآت أو زيادة فى الأجور، أو تسهيل الحصول على القروض العينية التى قد يدخل فيها الحصول على مسكن وتأثيثه والحصول على الأجهزة المختلفة المطلوبة لتسهيل الحياة داخل المسكن على أن يوزع ثمن تلك الأشياء على أقساط شهرية تسدد لموقع العمل من راتبه الشهري. وبالتالي يشعر العامل بنوع من الارتباط بموقع العمل الذى يشبع احتياجاته ولا يتركه يعانى من عدم كفاية دخله لإشباع تلك الاحتياجات.

ب- برامج تدريبية لزيادة فرص الترقى ورفع معدلات الأداء المهارى.

ج- برامج ترويحية وترفيهية.

د- خدمات صحية وعلاجية.

هـ- بعض الخدمات الاجتماعية فى حالات الوفاة والزواج والمناسبات الاجتماعية التى يتعرض لها الفرد، ويحتاج لمساعدة موقع العمل له حتى يستطيع أن يجتازها.

تاسعاً: تقليل الضغوط الوظيفية:

حيث يسعى الأخصائى الاجتماعى إلى محاولة التقليل من الضغوط الوظيفية التى يعانى منها الأفراد داخل المنظمة المختلفة من خلال:

أ- استخدام أساليب المساعدة الذاتية، لمساعدة الأفراد الذين يعانون من الإختلال الوظيفى وعدم القدرة على أداء الدور بشكل فعال.

ب- زيادة الدعم الاجتماعى من داخل المنظمة للأفراد من خلال تشكيل بعض الجماعات التى تستهدف النمو أو إشباع الاحتياجات الخاصة بالعمل بها يحقق نوعاً من التدعيم الإيجابى للعاملين ويشبع حاجاتهم المعنوية.

ج- الدعم الاجتماعى الخارجى على مستوى الأسرة والمجتمع وهذا يتمثل فى تقديم بعض المساعدات الأسرية أو التوعية من خلال وسائل الإعلام والاتصال المباشر والهاتفى وغير ذلك من أساليب الاتصال التى يسعى من خلالها الأخصائى الاجتماعى إلى تنمية الوعى لدى الأسرة والمجتمع لتقليل الضغوط النفسية التى يعانى منها الفرد داخل الأسرة أو المجتمع وتنعكس على أدائه لدوره داخل موقع العمل وهذا ما يتمثل فى الجزء الخاص بالعلاج البينى للمشكلة التى يعانى منها الأفراد داخل مواقع العمل.

د- تطوير بعض المتغيرات التنظيمية، كأسلوب القيادة والمشاركة فى صنع القرارات.

هـ-رفع معدلات المهارة بما يقلل من الإجهاد المصاحب لعدم القدرة على أداء الوظيفة، لأنه كلما ازداد المستوى المهارى فبأن ذلك يجعل العمل يؤدي بسهولة ويسر، ويقدم منتج أفضل.

وأخيراً، يرى المؤلف أن ممارسة الأخصائى الاجتماعى لهذه الأدوار - يمكن أن يساهم بشكل فعال فى تعميق العلاقات الإنسانية بالصورة الإيجابية.

الفصل العاشر

التنظيم الإداري

مقدمة :

مع ظهور حركة الإدارة العلمية في الصناعة في أوائل القرن العشرين ، بدأت تتبلور المبادئ العلمية للإدارة ذات الصبغة العامة ، والتي أصبحت فيما بعد هي الأساس لقيام علم إدارة الأعمال .

ثم انتقل التفكير من الاستفادة من مبادئ الإدارة العلمية في قطاع الأعمال إلى القطاعات الحكومية الأخرى .

وفي الوقت الذي بلغت فيه مبادئ الإدارة العلمية قمة وأوج شهرتها قام لفيف من الباحثين الاجتماعيين وعلى رأسهم التون مايو ببلورة بعض التساؤلات التي شاعت في الأوساط الإدارية العلمية في الآونة الأخيرة (نادية زغلول : ٢٠٠١) وهذه الأسئلة هي :

- ١- هل يحل العب فعلا بالموظفين ؟
- ٢- هل فترات الراحة أثناء العمل أمر مرغوب فيه ؟
- ٣- هل تقصير يوم العمل أمر مرغوب فيه ؟
- ٤- ما هي طبيعة الاتجاه النفسي للموظفين نحو المنظمة ؟
- ٥- ما هو الأثر الذي ينتج عن تغيير نوع المعدات الخاصة بالعمل ؟
- ٦- ما هو سبب انخفاض الإنتاج في فترة ما بعد الظهر ؟

وقد أشارت هذه الأسئلة اهتمام رجال الأعمال والعلماء وكانت بمثابة الشرارة التي أشعلت نار الشك في كثير من ميادين الإدارة العلمية وكان هذا إيذانا ببدء عصر جديد وقيام النظرية الإنسانية أو نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة وظهور مفهوم التنظيم .

وقد ارتبط مفهوم التنظيم بالعمل ، والجهد الجماعي الذي يحتاج إلى تجميع وتنظيم وترتيب ، بغرض خلق نظام صحيح يعمل من خلاله الأشخاص وتصل فيه الطاقات إلى مداها الصحيح .

مفهوم التنظيم :

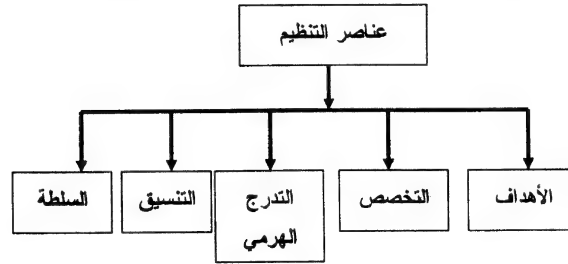
عرف متولي (٢٠٠٤) التنظيم بأنه " هو الطريقة التي يتم طبقا لها ترتيب الأعمال وتوزيعها على العاملين في المنظمة بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .

وفي ضوء هذا التعريف فإن التنظيم يتطلب ما يلي :

- ١- وجود هيكل تنظيمي .
- ٢- تصميم للأعمال التي تقوم بها كل وظيفة .
- ٣- وجود دليل لإجراءات العمل .

عناصر التنظيم :

هناك خمسة عناصر أساسية للتنظيم يوضحها الشكل التالي :



وسوف نوضح فيما يلي المقصود بكل عنصر منها .

- ١- الأهداف : وهي الغايات التي توجه كافة الجهود نحو تحقيقها والعمل على تنفيذها ، هذا ويتوقف مدى فاعلية الجماعة وإجازها على مدى إدراك أفرادها لأهداف المنظمة .
- ٢- التخصص : وهو يتم على أكثر من أساس مثل الوظيفة أو المهنة أو الغرض الذي تقوم عليه الوحدة ، والعمليات المستخدمة أو الإجراءات المتبعة .
- ٣- التدرج الهرمي للتنظيم : وهو يعني " خط السلطة " الذي نعني به تسلسل المستويات الرئاسية وهي تتدفق من المستويات العليا إلى أدنى المستويات .
- ٤- التنسيق : والمقصود به تجميع العناصر والمكونات والأنشطة المختلفة وربطها سويا في مكان له معنى ونمط معين ومتميز ويهدف إلى تحقيق غرض مشترك .
- ٥- السلطة : حيث يعتمد التشكيل التنظيمي على مبدأ تسلسل السلطات والمستويات ، ويتم هذا التحديد من خلال خرائط تنظيمية بين مستويات السلطة والمسئولية ، كما تشير أيضا إلى قنوات الاتصالات بين هذه المستويات .

مراحل عملية التنظيم : تمر عملية التنظيم بالمراحل التالية :

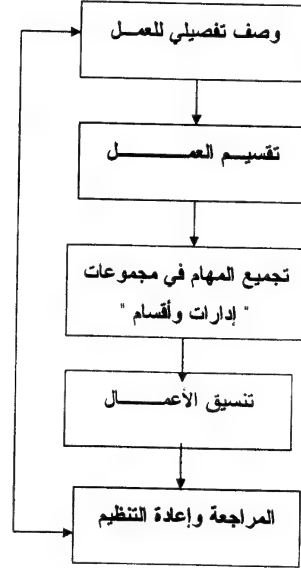
- ١- تحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق أهداف المنشأة تفصيليا .
- ٢- تحديد عبء العمل وتقسيمه إلى أوجه نشاط يمكن أن يقوم بها الأفراد أو مجموعات العمل بطريقة مريحة وسهلة ومنطقية .

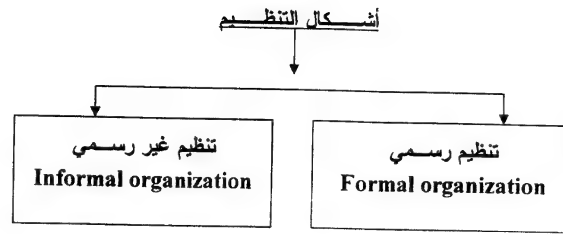
٣- تجميع الأعمال والمهام التي يقوم بها الأفراد سويًا في مجموعات بطريقة منطقية بما يؤدي إلى الكفاءة في الأداء ويحقق الهدف المشترك لهم .

٤- وضع الأدوات التنظيمية اللازمة لتنسيق جهود الأفراد داخل كل مجموعة .

٥- المراجعة المستمرة للترتيبات التنظيمية وإجراء التعديلات اللازمة التي تزيد من مستوى الفاعلية (متولي : ٢٠٠٤) .

والرسم التالي يوضح عملية التنظيم :





أهم ما يميز التنظيم الرسمي عن غير الرسمي

- ١- يقوم التنظيم الرسمي على أساس السلطة الرسمية " Authority " بينما يقوم التنظيم غير الرسمي على أساس من القبول الشخصي "Influence"
- ٢- العلاقات في التنظيم الرسمي معلنة ومحددة مسبقا بينما العلاقات في التنظيم غير الرسمي غير محددة مسبقا ولا معلنة ولكن يمكن الاستدلال عليها وهي متغيرة .

خصائص التنظيم غير الرسمي :

- ١- التعدد
- ٢- القياسة
- ٣- الأهداف : أهداف خاصة وهي التي تحدد أوجه نشاط المجموعة وشعاراتها)
- أهداف عامة , تتصل بوجود التنظيم والمحافظة على تماسكه وضمن استمراره)
- ٤- البناء التلقائي
- ٥- الشعارات والمبادئ
- ٦- درجة تماسك عالية
- ٧- صغر حجم المجموعة غير الرسمية

فوائد التنظيم غير الرسمي :

- ١- تزويد الإدارة بالمعلومات
- ٢- تعويض أفراد المجموعة
- ٣- مساعدة المدير في زيادة قاعدة الإشراف
- ٤- المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة
- ٥- زيادة درجة فاعلية الإدارة
- ٦- إتاحة الفرصة للأعضاء لإشباع حاجاتهم الاجتماعية

المبادئ الأساسية لإعداد الهيكل التنظيمي :

يقوم إعداد الهيكل التنظيمي على المبادئ التالية :

- ١- التخصص وتقسيم العمل
- ٢- القدرة المحدودة للمدير
- ٣- مبدأ التفويض
- ٤- مبدأ السلطة الأمرة
- ٥- مبدأ توازن السلطة والمسئولية
- ٦- مبدأ وحدة الأمر
- ٧- مبدأ خط السلطة المستقيم
- ٨- مبدأ تدرج السلطات
- ٩- مبدأ تعدد المسميات الإدارية
- ١٠- السلطة التنفيذية الاستشارية
- ١١- مبدأ المرونة
- ١٢- مبدأ نطاق الإشراف
- ١٣- الترابط بين أجزاء الهيكل التنظيمي
- ١٤- التنسيق

خطوات إعداد الهيكل التنظيمي : حدد (متولي : ٢٠٠٤) تسع

خطوات لأعداد الهيكل التنظيمي وهي :

- ١- دراسة الأهداف العامة للمنشأة
- ٢- تحديد أوجه النشاط الرئيسية
- ٣- تحديد الهدف الخاص بكل وجه من أوجه النشاط الرئيسية المحددة .
- ٤- تحديد أوجه النشاط الفرعية اللازمة .
- ٥- تحديد عبء العمل لكل نشاط فرعي باستخدام دراسات العمل اللازمة.
- ٦- تحديد درجة التشابه أو التكامل بين الأنشطة المختلفة .
- ٧- تحديد نطاق الإشراف في الوظائف الإشرافية .

٨- تحديد معدلات الأداء في الوظائف غير الإشرافية لتحديد عدد الوظائف النمطية .

٩- تقسيم الوظائف النمطية في تجميعات أو تقسيمات تنظيمية .
بصفة عامة فإن تصميم الهيكل التنظيمي يعتمد على قاعدة أساسية يأخذ بها التصميم وهي " التقسيم نزولا" والتجميع صعودا " .
أشكال أو أنواع الهيكل التنظيمي : هناك عدة أشكال للهيكل التنظيمية (متولي : ٢٠٠٤) منها :

- ١- هيكل تنظيمي تنفيذي
 - ٢- هيكل تنظيمي وظيفي
 - ٣- هيكل تنظيمي استشاري
 - ٤- هيكل النظم العضوية
 - ٥- هيكل المشروع
 - ٦- هيكل المصفوفة
 - ٧- هيكل تنظيمي متداخل أو مركب
- وسوف نتناول فيما يلي بالشرح بعضا من تلك الأشكال .

الهيكل التنظيمي التنفيذي :

- ١- أكثر الأنواع انتشارا وخاصة في المشروعات الصغيرة .
- ٢- يتميز بالبساطة حيث تتدفق فيه السلطة من أعلى إلى أسفل بشكل مباشر .
- ٣- يطلق عليه أحيانا الهيكل المتدرج حيث يكون كل فرد في المنظمة مسنول أمام رئيس واحد مباشرة هو رئيسه المباشر .

الهيكل التنظيمي الوظيفي :

- ١- يقوم هذا الهيكل على التنظيم الوظيفي استنادا إلى التخصص وتقسيم العمل وتطبيقها على الوظيفة الإشرافية .

٢- يتيح هذا النوع من الهياكل الفرصة لشاغل الوظيفة المتخصص ومن ثم تنمية مهاراته .

الهيكل التنظيمي الاستشاري :

- ١- يعتبر مزيج بين الهيكل التنفيذي والوظيفي .
- ٢- دور المدير الاستشاري هو تقديم الدعم والمساندة إلى المدير التنفيذي بما يساعد على ترشيد القرارات التي يتخذها المدير التنفيذي .
- ٣- يقوم هذا النوع على إرساء مبدأ وحدة الأمر والمساعدة .
- ٤- تحقيق أقصى مستوى فاعلية لمختلف الوظائف .

خصائص التنظيم الإداري السليم :

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز البناء التنظيمي السليم (نادية زغلول : ٢٠٠١) يمكن عرضها فيما يلي :

- ١- **بساطة التنظيم :** ويتحقق ذلك خلال احتواء التنظيم على أقل عدد ممكن من المستويات الإدارية ، ووجود أكبر عدد ممكن من مواقع تحمل المسؤولية وممارستها .
- ٢- **شرعية السلطة والمسئولية :** والتي ينبغي أن تتضح من خلال إطار رسمي معن بوضوح ترتيب الوظائف والتسلسل الإداري ووحدة الأمر ... الخ.
- ٣- **مراعاة التخصص :** حيث ينبغي تحديد قدرات ومهارات الأفراد وتدريبهم ، مع فتح مجالات التنافس البناء ، وإسناد العمل المناسب للشخص المناسب .

- ٤- سهولة قنوات الاتصال : من أجل تحقيق تدفق المعلومات والقرارات والتوجيهات ، وتأمين أساليب المراجعة والرقابة على التنفيذ.
- ٥- إتاحة الفرصة للمشاركة : من خلال اللجان والمؤتمرات وغيرها من أساليب تنشيط المشاركة في اتخاذ القرارات .

التنظيم الإداري للهيئات الأهلية

يختلف التنظيم الإداري للهيئات الأهلية عن التنظيم الإداري للهيئات الحكومية ، حيث ينظم القانون تشكيل الهيئات الأهلية وتنظيمها الداخلي فينص القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ في المادة ٣ على وجوب وضع نظام مكتوب لكل جمعية موقع عليها من المسؤولين عن إدارتها يطلق عليه اسم (اللائحة الداخلية للمؤسسة) ويشمل :

- أ- اسم الجمعية والغرض منها - وألا يؤدي اسمها إلى اللبس بينها وبين جمعيات أخرى تشترك معها في نطاق عملها الجغرافي .
- ب- نوع وميدان نشاط الجمعية ونطاق عملها الجغرافي .
- ج- عنوان المقر المتخذ مركزاً لإدارة الجمعية .
- د- اسم كل عضو من الأعضاء المؤسسين ولقبه وسنه وجنسيته ومهنته ومحل إقامته .
- هـ- موارد الجمعية وطريقة استغلالها والتصرف فيها .
- و- نظام العضوية وشروطها وحقوق الأعضاء وواجباتهم وعلى الأخص حق كل عضو في الإطلاع على مستندات الجمعية وحضور اجتماعات الجمعية العمومية والتصويت فيها .
- ز- نظام المرافقة المالية

- ح- قواعد تعديل النظام الأساسي للجمعية وتكوين فروع لها .
ط- تحديد المختص بطلب اكتساب الجمعية صفة النفع العام .
ي- تحديد ممثل جماعة المؤسسين في اتخاذ إجراءات التأسيس .

أجهزة المؤسسات الاجتماعية

أولا : الجمعية العمومية :

تنص المادة (٣٠) من القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ على أن تتكون الجمعية العمومية من جميع العاملين الذين مضت على عضويتهم ستة أشهر على الأقل وأوفوا بالالتزامات المفروضة عليهم وفقا للنظام الأساسي للجمعية.

وتتخذ الجمعية العمومية بناء على :

- ١- دعوة مجلس الإدارة .
 - ٢- طلب يتقدم به إلى مجلس الإدارة كتابة ربع الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية (مع بيان الغرض من ذلك) .
 - ٣- دعوة من الجهة الإدارية المختصة (مديرية الشؤون الاجتماعية مثلا)
- ولا يجوز للجمعية النظر في غير المسائل الواردة في الجدول إلا بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع أعضاء الجمعية العمومية (غنيم : ٢٠٠١).

كيفية إصدار القرارات في الجمعية العمومية

تنص المادة (٣١) على أن : " تصدر قرارات الجمعية العمومية بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين وتصدر قرارات الجمعية غير العادية بالأغلبية المطلقة لعدد أعضاء الجمعية ما لم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر ."

ثانيا : مجلس الإدارة :

ينص قانون الجمعيات والمؤسسات الخاصة على أنه يجب أن يكون لكل جمعية أو اتحاد مجلس إدارة لا يقل عدد أعضائه عن خمسة ولا يزيد عن خمسة عشر .

أما عن كيفية صناعة القرارات وصورها فإن قرارات المجلس تصدر بالأغلبية من أعضائه . وذلك لما تنص عليه المادة ٣٨ من القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ وهو أن : " يجب أن ينعقد مجلس الإدارة مرة كل ثلاثة شهور على الأقل ، ولا يكون انعقاده صحيحا إلا بحضور الأغلبية من أعضائه ."

وتصدر قراراته بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين ما لم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر ، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب الذي منه الرئيس .

اختصاصات مجلس الإدارة وهي :

حدد القانون اختصاصات مجلس الإدارة فيما يلي :

- ١- إدارة شئون الهيئة الإدارية والفنية وإعداد اللوائح الداخلية لها مع الاستئذان بالنماذج التي تعدها وزارة الشؤون الاجتماعية .

٢- تكوين اللجان التي يراها المجلس لازمة لحسن العمل وتحديد اختصاصات كل منها .

٣- تعيين العاملين اللازمين للعمل وتأديبهم وفصلهم .

٤- أعداد الحساب الختامي عن السنة المالية المنتهية ، ومشروع الميزانية عن العام الجديد ، التقرير السنوي ، وذلك لعرضها على الجمعية العمومية في دور انعقادها السنوي .

٥- دعوة الجمعية العادية وغير العادية طبقا للقانون وتنفيذ قراراتها .

٦- مناقشة تقرير مراقب الحسابات وإعداد الرد على ما يرد من ملاحظات وعرضها على الجمعية العمومية .

٧- اختيار وتعيين اختصاصات المدير المعين من أعضاء المجلس أو من غير أعضائه .

٨- إخطار كل من مديرية الشؤون الاجتماعية المختصة والاتحاد لبيان حركة العضوية وذلك كل ثلاث أشهر .

الفصل الحادي عشر

التخطيط كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة

أولاً: مقدمة:

يمكن إرجاع بزوغ التخطيط في مجال الرعاية الاجتماعية إلى عام ١٩٦٠ عندما اتخذت مؤسسة فورد قرارات بشأن ضرورة اتخاذ أى مدينة للإجراءات التالية للحصول على التمويل:

- ١- تطوير أساليب جديدة لمواجهة المشكلات الاجتماعية.
- ٢- أن تضع كل مدينة خطة مطورة للعمل تكون بمثابة مدخل شامل لحل المشكلات.
- ٣- إقامة علاقات تعاون بين المؤسسات الاجتماعية وإلزام المؤسسات المشاركة بتحمل مسؤولياتها فى تنفيذ الخطة.
- ٤- ضرورة التقويم الجاد للجهود المبذولة (روبرت : ١٩٨٧).

وخلال نفس العام ١٩٦٠ زاد الاتفاق الحكومى على برامج الرعاية الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية وكان الأسلوب مثل لضمان فعالية هذه الأموال هو استخدام التخطيط لوضع خطط ناجحة لمواجهة المشكلات الاجتماعية.

ومع أن تخطيط الرعاية الاجتماعية لم يظهر إلا حديثاً، إلا أن محاولة الترشيد فى حل المشكلة أو المشكلات قد تمت مع نمو الحركة العلمية فى القرن التاسع عشر والتي تتشابه مع عملية صنع القرار فى التخطيط.

وكان المعتقد أن المخططين يمكنهم صياغة وتحديد الأهداف بدقة، وتحديد المشكلات، وتخصيصها من خلال توضيح علاقة السبب بالنتيجة وكانت أهم المهام التخطيطية:

١- إجراء البحوث.

٢- جمع وتوفير المعلومات اللازمة لعمليات وضع الخطة.

٣- تحليل المعلومات للاختيار من بين البدائل.

ولقد ظهرت العديد من التعاريف للتخطيط على النحو التالي:

فلقد عرفه جوهر (١٩٧٦) بأن رسم الخطوط العريضة لما يجب عمله من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، والتخطيط هو مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق أي عمل والتي تنتهي باتخاذ القرارات فيما يتعلق بما يجب عمله وكيف يتم ومتى يتم وبمن يتم.

ويقصد به كل ما يحدد مقدماً ما سوف يتم عمله وعلى أساسه نحدد عمليات التنظيم وحشد القوى المادية والبشرية والإشراف والرقابة.

والخطة الجيدة توضح إجراءات التنفيذ وماذا ستعمل على وجه التحديد مع وصف الإجراءات المزمع تنفيذها، وما يحتاجه النشاط من برامج وإمكانات مالية وبشرية وكذلك ما يسئلزمه من قوانين وقرارات. هذا وتوضح الخطة طريقة وأسلوب التنفيذ فمثلاً إذا كان مطلوب تعيين موظفين، توضح الخطة كيفية اختيار الموظفين، هل هى بالإعلان أو الترشيح أو الاستعارة من جهات أخرى.. الخ وكذلك تحدد مواصفات هؤلاء الموظفين، ومكان تنفيذ الخطة وما يتطلبه ذلك من ميزانية وأدوات وخامات ومخازن ووسائل نقل .. الخ (سامية فهمي : ١٩٨٩).

كما عرف (يونس : ١٩٧٨) التخطيط الاجتماعى بأنه العملية التى تتولى تحديد وقياس المشاكل الصحية ومشاكل الرعاية الاجتماعية، وتفهم العوامل المسببة لها ثم وضع الأهداف على أساس من الاحتياجات والموارد

المتاحة فى المجتمع ووضع برنامج عمل إنشائى من الخدمات الاجتماعية للتحرك نحو هذه الأهداف.

ويرى المؤلف أن التخطيط فى الخدمة الاجتماعية يعنى "الأسلوب العلمى الذى يستخدمه الإخصائى الاجتماعى لدراسة واقع المجتمع وتحديد درجة حدة وإلحاح الاحتياجات والمشكلات الاجتماعية وتوقع الآثار المستقبلية المترتبة عليها وتحديد أولويتها ووضع الخطط والبرامج اللازمة لمواجهتها لتحقيق أهداف التنمية فى ضوء سياسة المجتمع".

نماذج التخطيط:

ولقد ظهرت العديد من النماذج فى التخطيط منها:

١- نموذج التخطيط الترشيدي:

وهو يرى أن التخطيط يعنى وضع السياسات ثم جعلها واقعاً محققاً بالاعتماد على الاختيار الرشيد بين البدائل (دانهام : ١٩٧٠).

وهو من وجهة نظر ألفريد كان Alfred Khan (١٩٦٩) نشاط معيارى يتضمن عملية اختيار للسياسة ووضع البرامج وذلك فى ضوء الحقائق والتفسيرات والقيم القابلة للتطبيق. وهو بذلك عملية تتضمن:

أ- البحث : للتوصل إلى الحقائق وتفسيرها والقيام بعمل بشأنها.

ب- تحليل القيم: ولابد من إتاحة الفرصة للتعبير عن كافة أنواع القيم وقد يتم ذلك بواسطة ميكانيزمات السياسة.

ج- صياغة السياسة.

د- البرمجة.

مراحل العملية التخطيطية في إطار نموذج التخطيط الترشيدي:
أوضح روبرت مورنى (١٩٨٠) أن العملية التخطيطية فى إطار
نموذج التخطيط الترشيدي تمر بالمراحل التالية:

أ- تحليل المشكلة وتقدير الحاجات.

ب- صياغة إطار السياسة التخطيطية (الأهداف والأغراض).

ج- تصميم الاستراتيجيات البديلة.

د- البرمجة والتنفيذ.

هـ - الرقابة والمتابعة والتقييم والمردود.

وتركز مرحلة تحليل المشكلة على معرفة أسباب المشكلات والحاجات من
خلال استخدام المقاييس التفسيرية ثم القيام بتقدير الاحتياجات سواء منها
الحاجات المعيارية أو الشعورية أو المعبر عنها أو المقارنة والحاجات
المعيارية هي التي يحددها الخبراء كمستويات مرغوب الوصول إليها فى
ضوء المستويات القائمة بالفعل أما الحاجات الشعورية فهي ما يشعر الناس
أنهم بحاجة إليه وهذه الحاجات تكون عرضة للتأثر بعوامل مجتمعية وإذا لم
تشبع تؤدي لحدوث مشكلات أما الحاجة المعبر عنها فهي حاجة شعورية
تحولت إلى مطلب لعدد كبير من الناس والحاجة المقارنة هي حاجة تحدد
لمجموعة من الناس فى ضوء مستوى معين من الخدمات التي تحظى بها
جماعة مثابهاة وبعد ذلك تأتي مرحلة صياغة إطار السياسة التخطيطية
وهي تشمل تحديد نطاق المشكلة والاعتماد على الأساليب الفنية التقنية فى
تخفيف المشكلة إلى أدنى حد ممكن ويستند المخطط فى ذلك على:

- إمكانية وجود ميكانيزمات لتخطيط البرامج المتصلة بالمشكلات.
- المقدرة على الربط بين الموارد والفوائد المترتبة عليها.
- القدرة على القيام بدراسات حول العائد والتكلفة.
- وجود إطار للربط بين كل من متطلبات التخطيط بعيد المدى والموارد.
- توفير الميكانيزمات اللازمة للرقابة المستمرة وتقييم البرامج.
- إتباع منهج منظم لجمع البيانات وتخزينها واسترجاعها.
- ثم تأتي مرحلة تصميم الاستراتيجيات البديلة وهي تعنى ترجمة الأغراض فى شكل خطة عمل فى ضوء المعايير الآتية:
- الإمكانيات التنظيمية.
- الإمكانيات السياسية.
- الإمكانيات المالية.

أما فى مرحلة البرمجة والتنفيذ فتتجه بثلاث أنشطة رئيسية وهى:

- توفير الميزانية.
- بناء نسق تقديم الخدمات.
- توفير العمالة اللازمة.

والمرحلة الأخيرة وهى الخاصة بالمتابعة والرقابة والتقويم والمردود وهى تعتمد على القيام بمجموعة من العمليات التى تستند على خلفية من العلوم الاجتماعية وتصميم البحوث والإحصاء والنظم الإدارية وطرائق كتابة التقارير واستخدام الحاسب الآلى وتقنياته فى البرمجة.

٢- نموذج التخطيط المرحلي:

ويقوم هذا النموذج على التدريجية التحليلية والتي تعتمد على:

أ- الموازنة بين استراتيجيات اتخاذ القرار وبين القدرات التصورية المحدودة لصانعي تلك القرارات.

ب- التقليل من حجم وتكلفة جمع البيانات والمعلومات وإعدادها.

ويصفه لندبلوم (Limdbloom ١٩٧٧) بأنه:

- يسعى إلى تحقيق أهداف علاجية محدودة الحجم من خلال مجموعة من المقارنات المتوالية، محدودة النطاق بين ما هو قائم بالفعل وبين ما يمكن اعتباره مقبولا أو ممكنا لإحداث التغيير.
- لا يهتم بالتأكد على حل المشكلة كعملية والتحليل العميق للعلاقات التي تربط بين المسببات والنتائج.
- لا يركز على الجوانب الفنية لعملية التخطيط وإنما يركز على الجوانب الاجتماعية والسياسية لتحقيق نوع من الاتفاق بين جماعات المصالح ذات الصلة بالمشكلة.
- حل المشكلة في ضوء ذلك النموذج يركز على المهام التفاعلية مثل المساومة والتبادل والتفاوض وتحقيق الوفاق كعناصر أساسية تقوم عليها عملية التخطيط لحل المشكلة.

متطلبات النموذج كما حددها لندبلوم Lindbloom:

أ- التركيز على تقييم البدائل والسياسات البديلة التي تختلف عن بعضها كمياً فقط بدلاً من تقييم كل البدائل.

ب- أن تكون السياسات البديلة المطروحة قليلة العدد نسبياً.

ج- ن يتوافر لكل سياسة بديلة عدد محدود لأهم النتائج التى يمكن تقويمها.

د- يجب إعادة تنقيح المشكلة باستمرار طالما أن هذا النموذج يسمح بالتوفيق بين كلاً من الغاية والوسائل والعكس صحيح.

هـ- اتخاذ القرارات بالأسلوب المرحلى يعتبر من النوح العلاجى الذى يرمى إلى التركيز على نواحى النقص فى الجانب الاجتماعى أكثر من التركيز على الارتقاء بالأهداف الاجتماعية المستقبلية.

خصائص التخطيط المرحلى:

أ- التداخل بين التقويم والتحليل الإمبريقي للسياسات البديلة.

ب- التركيز على القيم الحدية أو القيم التزايدية.

ج- فى ظل النموذج التدريجى (المرحلى) فإنه الاختيار بين الوسائل والغايات يتم فى آن واحد.

د- اختبار صلاحية السياسة يتم فى ضوء الاتفاق حول السياسة نفسها.

هـ- التحليل الجزئى حيث لا يعتمد النموذج فى التخطيط على ضرورة التحليل الشامل لكل العناصر ذات الأهمية وإنما يقوم على تبسيط الأشياء بطريقة منظمة من خلال أسلوبين هما:

- الحد من مقارنة السياسات ببعضها.

- تقاسم العمل بين مؤسسات التخطيط.

٣- نموذج التخطيط المختلط :

وهذا النموذج محاولة للربط بين العناصر التي يشملها كلا النموذجين أو المدخلين السابقين (الترشيدي ، المرحلي) ويقوم هذا النموذج على الخلط أو المزج بين العناصر وكذلك التدقيق والفحص . في آن واحد (اتزيوني : ١٩٧٧).

ويقوم نموذج التخطيط المختلط على:

- أ- إجراءات لجمع البيانات مثل المسح والفحص الدقيق.
- ب- استراتيجية لتوزيع الموارد.
- ج- وجود خطوط إرشادية للعلاقة بين العنصرين السابقين أ ، ب ، ومن تلك الخطوات:

* تعدد مستويات التدقيق والدراسة:

حيث يعتمد النموذج المختلط على استخدام كل من الفحص والدراسة من خلال عدة مستويات وذلك للوقوف على كافة التفاصيل وتغطية كافة الجوانب مع الاعتماد على كيفية استثمار كل من الوقت والمال حيث يمر القرار بسلسلة من عمليات التدقيق التي تراعى أن يكون القدر المستخدم من الأموال والوقت هو نوع من الاستثمار على فترات طويلة أو متقطعة والذي يراعى بواسطته استكشاف المخاطر والبحث عن سبل أفضل مما هو قائم.

* القرارات التي يعتمد عليها النموذج نوعين هما:

- قرارات أساسية وهي تتم بناء على استطلاع البدائل التي يراها صانعوا القرارات في إطار تصورهم للأهداف الموضوعة.

- وقرارات تدريبية تتم في نطاق الأطر المحددة سلفاً بواسطة القرارات الأساسية.

• العوامل المورفولوجية (البنائية):

لتي يقوم عليها نموذج التخطيط المختلط حيث تتأثر عملية صنع القرارات بطبيعة البناء الذي يقوم عليه النسق التخطيطي . ومن تلك العوامل:

- طبيعة المراكز وعلاقات القوة بين صانعي القرارات.
- البيئة الاجتماعية وتأثيرها على صنع القرارات.
- مراعاة قدرات الوحدات على العمل بالأسلوب المناسب.
- الإيديولوجية السائدة في المجتمع حيث أنه على الرغم من أن الدول النامية تبدو أقل تحكماً في مقدراتها عن الدول المتقدمة، إلا أنها تبدو اهتماماً متزايداً بأسلوب التخطيط الشامل من أجل التنمية، على الرغم من أن ما تقوم به هو الأسلوب التدريجي لدرجة كبيرة.
- وعلى الرغم من أن المجتمعات الحديثة أكثر قدرة على اتباع أسلوب التدقيق وأكثر قدرة على التحكم في مقدراتها إلا أنها تهتم بالتخطيط بدرجة أقل من الدول النامية.
- ونجد أن المجتمعات الديمقراطية تأخذ بالمدخل المرحلي على الرغم من قدرتها على وضع خطط طويلة المدى.
- أما في المجتمعات الديكتاتورية التي تزداد فيها المركزية وحيث تعتمد على القوة أكثر مما تعتمد على الوفاق فإنها تستطيع أن تخطط بدرجة أكبر من سابقتها لكنها لا تستطيع تحقيق الهدف نظراً لأنها ينقصها القدرة على

تقدير ما يمكن أن يحدث من مقاومة، لذلك نجد أن تلك المجتمعات تحتاج إلى تعديل خططها بعد بداية العمل بها بحيث تتوافق مع السياسات التي يكون قد تم تعديلها حتى تتصف الخطة بوجود إجماع عليها. ومن هذا نجد أن اتباع نموذج التخطيط المختلط يمثل الأسلوب الأمثل لكافة المجتمعات.

أنواع التخطيط :

للتخطيط أنواع عديدة منها:

١- أنواع التخطيط وفقاً للظروف التي يجري فيها التخطيط (فهمي : ١٩٧٠).

أ- تخطيط هيكلي. ب- تخطيط وظيفي.

٢- أنواع التخطيط من حيث المجالات (العدل : ١٩٨٧):

أ- تخطيط جزئي. ب- تخطيط شامل.

٣- أنواع التخطيط من حيث المستويات:

أ- تخطيط قومي شامل. ب- تخطيط إقليمي.

ج- تخطيط محلي. د- تخطيط قطاعي.

٤- أنواع التخطيط من حيث ميادينها:

أ- تخطيط طبيعي. ب- تخطيط اقتصادي.

ج- تخطيط اجتماعي. د- تخطيط ثقافي.

٥- التخطيط بالحفز والتخطيط بالتوجيه (فهى : ١٩٧٥):

أ- التخطيط بالتوجيه. ب- التخطيط بالحفز.

٦- التخطيط الدائم وتخطيط الطوارئ.

٧- التخطيط وفقاً لطريقة وضع الخطة (العدل : ١٩٨٧):

أ- الخطط المفتوحة.

ب- الخطط التى تخصص مبالغها سلفاً.

ج- الخطط البديلة.

٨- التخطيط من حيث المدى الزمنى (محبى الدين: ١٩٧٥):

أ- الخطط طويلة المدى.

ب- الخطط متوسطة المدى.

ج- الخطط قصيرة المدى.

مراحل التخطيط الاجتماعى:

١- المرحلة التمهيدية (تحديد الأهداف):

فى التخطيط الاجتماعى كما هو الحال فى غيره من أنواع التخطيط يجب محاولة ترجمة الأهداف الكبرى المحددة فى السياسة الاجتماعية أو الدستور وميثاق العمل الوطنى إلى أهداف تفصيلية جزئية واضحة. ولا شك أن مثل هذه الترجمة تحتاج إلى معلومات وتفاصيل كافية مع مراعاة جميع الاحتمالات والتوقعات.

وهناك عوامل كثيرة تؤثر فى تحديد الأهداف (احمد جمال: ١٩٧٠) مثل :

- أ- المقومات السكانية.
- ب- المقومات الاقتصادية.
- ج- المقومات الاجتماعية.
- د- المقومات الإدارية التنظيمية.
- هـ- المقومات الثقافية والدينية والحضارية للمجتمع.

٢- مرحلة إعداد ووضع الخطة:

(أ) إعداد الخطة (يونس : ١٩٧٨) ومن أبرز الإجراءات اللازمة لهذه المرحلة:

- تشكيل جهاز التخطيط .
- التنسيق.
- التدريب.
- جمع البيانات والإحصاءات وإجراء البحوث.
- توعية المواطنين بالتخطيط.
- (ب) وضع الخطة (مسعد الفاروق : ١٩٨٨) وهذه المرحلة تتم حسب الخطوات التالية:
- تحديد الأولويات.
- تحديد المشكلة ذات الأولوية الأولى.
- عرض الحلول المقترحة للمشكلة.
- وضع أساس قيمي للاختيار بين الحلول المقترحة للمشكلة.
- الوصول إلى قرار.
- وضع خطة علاج المشكلة.

٣- مرحلة التنفيذ: حيث يتطلب تنفيذ الخطة توافر شروط تنظيمية وأخرى بشرية :

أ- الشروط التنظيمية: مثل وضع وسائل الإنتاج تحت تصرف الدولة لتحقيق استجابتها لمقتضيات التنمية الاقتصادية الاجتماعية.

ب- الشروط البشرية: كضرورة وجود كادر سياسى لديه وضوح فكرى يتعلق بأهداف وأولويات البرامج والمشروعات ويعهد بالخطة القومية إلى أجهزة تنفيذية كالوزارات والمحافظات فى جميع المستويات. لى تقوم بمسئولية التنفيذ.

٤- مرحلة المتابعة:

وفىها تقوم الأجهزة التنفيذية المختصة بمتابعة سير العمليات أثناء عملية التنفيذ للتعرف على مدى التقدم فى التنفيذ وفقاً للبرامج الزمنية والمقررة والتكلفة والموضوعة أو الكشف عن مواطن الضعف فى تنفيذ المشروعات.

٥- مرحلة التقويم:

ونعنى بها التقويم النهائى لأنه اتضح لنا فى مرحلة المتابعة أنه لابد من وجود نظم للتقويم وتسجيل مستمر حتى يمكن أن تقوم المتابعة بدورها نجاح فالتقويم عملية ضرورية منذ الساعة الأولى للتنفيذ، وقد يتم التقويم دورياً خلال سنوات الخطة للكشف عن الإجازات وتحديد نواحي النقص وقد يتم التقويم فى نهاية الخطة للتحقق من مدى نجاحها فى تحقيق أهدافها (يونس: ١٩٧٨).

التخطيط كوظيفة إدارية :

تمثل وظيفة التخطيط الجانب الفكري من عمل الإدارة وقد أشار إليها هنري فايول " باعتبارها أحد وظائف الإدارة (متولي: ٢٠٠٤) .

محور عملية التخطيط:

يدور محور عملية التخطيط حول الإجابة على الأسئلة التالية:

١- ما المطلوب عمله؟

٢- كيف يتم ذلك؟

٣- ماذا يلزم ليتم الإنجاز؟

٤- متى يتم الإنجاز؟

أهمية التخطيط:

١- يساعد على تنسيق الجهود على جميع المستويات فى المنشأة وبالتالي تحديد الأهداف الخاصة بالخطّة.

٢- يساعد على وضع أساس للتغيير والتطوير حيث يدور التخطيط حول وضع مجموعة من الأهداف المستقبلية التى تمثل تحقيق وضع أفضل للمنشأة.

٣- وضع المعدلات الخاصة بالتنفيذ حيث تقوم عملية التخطيط بتحديد المعايير "Standards" الخاصة باستخدام مختلف الموارد اللازمة للتنفيذ وهذه المعايير تعتبر مرشد للقائمين بالتنفيذ.

- ٤- تنمية المديرين حيث أن تطبيق الخطة يعنى وضع برامج تفصيلية وموازنات تقديرية يسترشد بها المدبرون خلال التنفيذ.
- ٥- يساعد التخطيط على تركيز الجهود فى اتجاه الأهداف العامة والمشاركة للمنظمة.
- ٦- يعتبر التخطيط أساساً لعملية الرقابة.
- ٧- يعتبر التخطيط بديلاً للشوائب فى القرارات والتخبط فى التنفيذ.
- ٨- يساعد التخطيط على تقليل الصراع الناتج من اختلاف وجهات النظر وتعارض المفاهيم خلال التنفيذ.

مزايا التخطيط:

- ١- توجيه اهتمام إدارة المنشأة نحو المستقبل وزيادة الوعى بالدراسات المستقبلية والتنبيه بالأحداث قبل وقوعها والاستعداد لها.
- ٢- تشجيع الجهود الخاصة بالتنسيق وتحقيق التكامل عند اتخاذ القرارات فى مختلف المستويات وبين مختلف الأنشطة.
- ٣- التأكيد على أهداف المنظمة وما يرتبط بها من معدلات أداء ومؤشرات يتم من خلالها على مستوى الإنجاز عند جميع المستويات وفى مختلف المراحل.

عيوب التخطيط:

- ١- الخد من روح الابتكار والتطوير والمبادرة خلال مراحل التنفيذ.

٢- المبالغة فى التخطيط قد تؤدى إلى ضياع الوقت وارتفاع التكاليف مقارنة بالمزايا الناتجة عن التخطيط.

خطوات عملية التخطيط:

- ١- تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها والتعبير عنها بصياغة محددة أو فى شكل أرقام أو مؤشرات كمية واضحة، مثال زيادة مستوى الأرباح من ٢٠%، ٣٥% سنوياً.
- ٢- تحديد الأساليب البديلة للوصول إلى الأهداف على أساس من الخبرة السابقة وتوقعات المستقبل.
- ٣- تقييم الأساليب البديلة فى ضوء الموارد المتاحة، إمكانيات التنفيذ، القيود المفروضة على المنظمة.
- ٤- اختيار أفضل الأساليب أو البدائل الخاصة بالتنفيذ على أساس نتائج التقييم.
- ٥- تصميم البرامج اللازمة للتطبيق.
- ٦- وضع برامج العمل موضوع التنفيذ وفق معايير ومعدلات الأداء المحددة والجدول الزمنى المحدد.

العوامل المؤثرة فى التخطيط:

أولاً: عوامل بيئية:

وتشتمل على:

- ١- النظام الاجتماعى: بما يشتمل عليه من طبقات وتوزيع مصادر القوى والعادات والتقاليد.

٢- النظام الاقتصادي: وما إذا كان يقوم على الفكر الاقتصادي الحر أو الموجه.

٣- النظام السياسي: وما إذا كان شمولي أو ديمقراطي.

٤- النظام التشريعي: وتتمثل في القوانين والنظم واللوائح التي تنظم سلوك المجتمع.

٥- النظام التكنولوجي: ومستوى التقدم الفني في الآلات والخامات الممتاحة.

٦- النظام الثقافي: وما يشتمل عليه من تيارات فكرية مؤثرة.

٧- النظام التعليمي: وما يشتمل عليه من فلسفة التعليم السائدة وقدرته على تخريج كفاءات لازمة للتخطيط.

ثانياً: العوامل التنظيمية:

وتشتمل على:

١- الفلسفة الإدارية السائدة: وهي المفاهيم الأساسية التي يتشكل طبقاً لها فكر الإدارة العليا في المنظمة، والإدارة العليا هي المصدر الرئيسي للتخطيط والتنظيم في المنشأة.

٢- درجة المركزية واللامركزية السائدة في المنشأة وخاصة في صناعة القرارات.

٣- مستوى الموضوعية والدقة في المعلومات المتاحة في التخطيط وكلما اعتمد التخطيط على تكنولوجيا المعلومات الحديثة كلما زادت جودته.

٤- المتاح من التيارات الخاصة بالعملية التخطيطية.

٥- المناخ التنظيمى السائد بالمنشأة وما إذا كان مشجع على انطلاق الأفكار أو العكس.

٦- الخبرة السابقة فى مجال التخطيط ومدى الالتزام بالخطط الموضوعة فى السابق ومستوى إنجازها.

المبادئ الأساسية للتخطيط:

المبدأ هو قاعدة أساسية لها صفة العمومية يصل إليها الإنسان عن طريق الخبرة والبحث العلمى ، وترتكز عمليات التخطيط على المبادئ التالية (متولى : ٢٠٠٤) :

١- مبدأ عمومية التخطيط: بمعنى أن يكون التخطيط شاملاً لجميع أجزاء المنشأة وإداراتها المختلفة.

٢- مبدأ تكامل الخطط: بمعنى أن تتكامل مختلف الخطط بالمنشأة وصولاً إلى الأهداف العامة للمنشأة.

٣- مبدأ شمولية التخطيط: بمعنى أن يكون التخطيط مسئولية جميع المديرين ويشمل جميع المستويات الإدارية.

٤- مبدأ مرونة التخطيط: بمعنى أن توضع الخطط بما يتمشى مع التغيرات غير المتوقعة والمستجدة ولهذا توضع ثلاث خطط بديلة، الخطة الأولى فى حالة استمرار الوضع كما هو عليه حالياً، الخطة الثانية تفاؤلية فى حالة تحسن الظروف مستقبلاً، الخطة الثالثة تشاؤمية أو تحفظية تقوم على أساس احتمال تحول الظروف ضد مصلحة المنشأة.

٥- مبدأ القابلية للقياس: بمعنى أن يتم التعبير عن الخطة

الأداء وباقي عناصر الخطة بطريقة كمية.

وإجراء المقارنة وتحديد الإحراجات.

٦- مبدأ المشاركة فى التخطيط: بمعنى أن تتاح الفرصة لجميع

الأطراف ذات المصلحة المرتبطة بموضوع الخطة فى المشاركة فى العملية التخطيطية.

٧- مبدأ مراجعة الخطة: بمعنى أن تجرى عملية مراجعة دورية وبصفة

منتظمة للخطط الموضوعة لتحديثها وتعديلها بما يتفق والتطورات الجديدة داخل المنشأة.

٨- مبدأ توافق التخطيط مع الوظائف الإدارية الأخرى.

٩- مبدأ ارتباط التخطيط بالرقابة.

دورة التخطيط:

يتم التخطيط وفق دوره محددة يشترك فيها عدة أطراف داخل أو خارج المنشأة ويشترك كل طرف بأحد المراحل وهى:

١- تحديد الأهداف الخاصة بالخطة وتنقسم إلى:

أ- أهداف استراتيجية.

ب- أهداف تشغيلية.

٢- تحديد الأساليب والبدائل المتاحة لتحقيق الأهداف.

٣- تحديد ما ينزم من موارد مادية وبشرية لتعديل هذه الخطة
برامج عمل.

٤- وضع البرنامج الزمني للتنفيذ في حدود الوقت المتاح والموارد المتاحة.

أساليب التخطيط:

هناك أساليب متعددة للتخطيط:

- ١- التفكير الخلاق: وهو استكشاف بدائل جديدة لمقابلة مواقف جديدة أو متكررة كما يحدث في طريقة العصف الذهني.
- ٢- التفكير الحرج: وهو القائم على فكرة (الكل أو لا شيء) وهو أمر يتعارض مع حقيقة التعقيد الحالي في الحياة، حيث لا يمكن الوصول إلى تحقيق كل شيء في وقت واحد.
- ٣- الحل الوسط: ويتطلب أن يتنازل كل طرف عن جزء من أهدافه.
- ٤- التكرار، كما في حالة الإعلان.
- ٥- الثقة، وذلك بأن يؤخذ وجهة نظر أهل الثقة وهي قد تكون سليمة أولاً.
- ٦- السلطة: وذلك بأن يعتمد المدير على سلطته في إصدار تعليمات وفرض رأيه على الآخرين.
- ٧- بحوث العمليات: وهي تستخدم في حالة المشاكل ذات الأبعاد المتشابهة والتي يمكن معاملتها كمياً.
- ٨- المحاكاة أو تمثيل الأنوار.

أنواع الخطط:

أولاً: حسب موضوع الخطة:

خطة إنتاج ، خطة البحوث، خطة إنتاج منتجات جديدة، خطة مالية،
خطة تسويق، خطة مشتريات أو توريدات، خطة القوى العاملة، خطة
الخدمات المعاونة.

ثانياً: تقسيم حسب الوقت:

- ١- خطط بسيطة أو معقدة أو مركبة.
- ٢- خطط شاملة أو محدودة.
- ٣- خطط رئيسية أو فرعية.
- ٤- خطوط وصفية أو كمية.
- ٥- خطط استراتيجية أو تكتيكية.
- ٦- خطط سرية أو خطط منشورة.
- ٧- خطط مكتوبة أو غير مكتوبة.
- ٨- خطط رسمية أو غير رسمية.
- ٩- خطط سهلة التطبيق أو صعبة التطبيق.
- ١٠- خطط اقتصادية أو مكلفة للغاية.
- ١١- خطط مرنة أو غير مرنة.

ثالثاً: التقسيم حسب المنظمات:

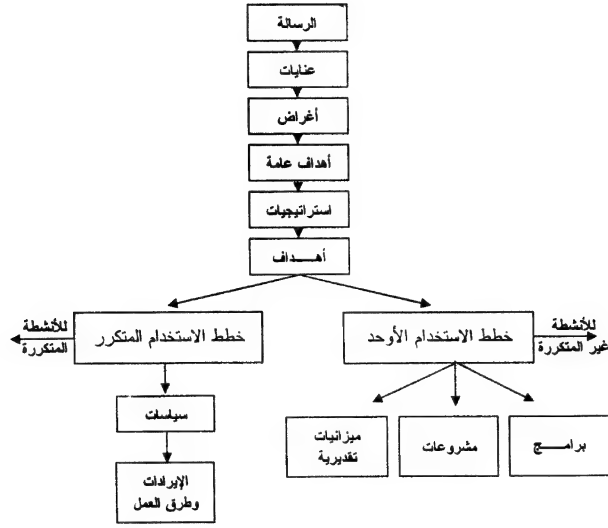
خطط مشروعات، خطط الفروع أو الشركات، التابعة، خطة أنشطة.
خطط مجموعات، قطاعات ، خطط إدارات، خطط منتجات.
ويمكن النظر إلى التقسيم الرأسي للخطط باعتبارها تنقسم في ثلاثة
مجموعات رئيسية هي:

١- خطط الأهداف العامة.

٢- خطط تستخدم لمرة واحدة.

٣- خطط تستخدم بصفة متكررة.

ويمكن توضيح الإطار العام لنظام التخطيط لمنظمة حديثة في الشكل التالي (متولي : ٢٠٠٤):



عناصر الخطة:

١- تحديد الأهداف:

عناصر الخطة	القرارات الرئيسية المطلوبة
١- الأهداف	<p>١- أي الأهداف المطلوب تحقيقها؟</p> <p>٢- ما هي الأهمية النسبية لهذه الأهداف؟</p> <p>٣- ما هي العلاقة بين هذه الأهداف؟</p> <p>٤- متى يتم تحقيق كل هدف؟</p> <p>٥- كيف يمكن قياس كل هدف؟</p> <p>٦- ما هي الوحدة التنظيمية أو الشخص المسؤول عن تحقيق كل هدف؟</p>
٢- الأساليب الخاصة بالتنفيذ	<p>١- أي الأساليب بضمن تحقيق الأهداف بنجاح؟</p> <p>٢- ما هي البيانات المتعلقة عن كل أسلوب؟</p> <p>٣- ما هي الأساليب المناسبة للتنفيذ بالحالة المستقبلية؟</p> <p>٤- من هو الفرد أو الوحدة التنظيمية المسؤولة عن استخدام كل أسلوب؟</p>
٣- الموارد	<p>١- ما هي الموارد التي تلزم الخطة؟</p> <p>٢- ما هي العلاقة بين مختلف الموارد؟</p> <p>٣- ما هي أساليب البرمجة أو وضع الميزانيات التقديرية التي يلزم استخدامها في كل مورد؟</p> <p>٤- ما هو الفرد أو الوحدة التنظيمية المسؤولة عن إعداد الموازنة التقديرية في حالة كل أسلوب؟</p>
٤- التنفيذ تطبيق الخطة	<p>١- هل يمكن تطبيق الخطة استثناءً إلى السلطة أم لا؟</p> <p>٢- ما هي السياسات اللازمة لتطبيق الخطة بنجاح؟</p> <p>٣- إلى أي حد تتميز الخطة الموضوعية بالشمول والمرونة والتكامل والوضوح أو الاختلاف؟</p> <p>٤- من هو الفرد أو الوحدة التنظيمية المسؤولة عن التنفيذ أو تطبيق الخطة.</p>

كيف يمكن تحقيق فاعلية التخطيط؟

لتحقيق فعالية الخطة يجب أن تتوفر العوامل الآتية:

أولاً: المرونة في التخطيط:

وهي تعنى قابلية الخطة للتعديل بما يتمشى مع تطورات الواقع العملى عند التنفيذ، ومن الأساليب التى تحقق مرونة في الخطة:

١- تحديد أهداف الخطة في شكل مدى وليس أرقام مطلقة مثلاً تحديد رقم الربح المستهدف على أنه يتراوح بين ١٥% ، ٢٠% بدلاً من تحديده على ١٧%.

٢- المراجعة المستمرة للخطة حتى يمكن إدخال التعديلات اللازمة عليها بمجرد ظهور مستجدات جديدة.

٣- وضع الخطة في شكل أجزاء مترابطة بحيث يمكن إدخال التعديل اللازم على أحد الأجزاء دون أن يؤثر ذلك على باقى أجزاء الخطة.

٤- اشتراك القائمين بالتنفيذ في إعداد الخطة حتى يكونوا على علم بتفاصيل الخطة عند التنفيذ.

٥- الاسترشاد بنتائج تقارير المتابعة والرقابة عند وضع معايير ومعدلات الأداء الخاصة بالخطة.

ثانياً: إرساء نظام متكامل للتخطيط:

ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تحديد مراحل محددة للعملية التخطيطية على أن يشارك كل مستوى إداري فيها وفقاً لمتطلبات النجاح في كل مرحلة :

- ١- تحديد الأهداف الخاصة بالخطّة.
- ٢- دراسة وتشخيص الموقف الحالي في المنظمة والموارد المتاحة لها.
- ٣- مرحلة تحديد التسهيلات المتاحة للتخطيط والمعوقات التي يمكن أن تعترض التنفيذ.
- ٤- مرحلة وضع الخطّة أو مجموعة الخطط اللازمة لتغيير الواقع أو بلوغ الأهداف.

ثالثاً: الترابط بين الخطط المختلفة ووجود علاقة راسية بينها:
يجب أن توضع الخطط بطريقة تكاملية وأن يكون بينها علاقة راسية تتمشى مع اتجاه الهيكل التنظيمي الرسمي في المنظمة بحيث تكون خطة المستوى الأدنى مشتقة من خطط المستوى الأعلى.

رابعاً: ترابط التخطيط والرقابة:

تأتي أهمية الرقابة خلال وبعد التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً لمعدلات الأداء والأهداف المحددة في الخطّة ويجب أن يتم ذلك كما هو محدد في الخطّة. بمعنى مقارنة النتائج بالمعدلات الواردة في الموازنات التقديرية.

نتائج الرقابة قد تؤدي إلى:

- ١- إعادة النظر في معدلات الأداء وأهداف الخطّة.
- ٢- تغيير في الموارد المتاحة للتنفيذ بالزيادة والنقص-
- ٣- إعادة تقييم الأساليب الرقابية المستخدمة حول مدى ملائمتها لعناصر الخطّة.

وتعتبر الميزانية التقديرية هي وسيلة الرقابة الفعالة.

خامساً: التغلب على معوقات الخطة:

حتى تتحقق الفاعلية للخطة لابد من التغلب على المعوقات التي تواجه الخطة والتي تشتمل على نوعين من المعوقات.

النوع الأول: عدم قدرة الأفراد على القيام بأنشطة هادفة ذات قيمة.

ويمكن للتغلب على ذلك بمساعدة الإدارات والأفراد على تحديد الأهداف الخاصة بهم.

النوع الثاني: رفض الأفراد العمل وفق خطط واضحة ومحددة لأنها سوف تؤدي إلى تغيير وتعديل الأوضاع القائمة والمستقرة والتي اعتاد عليها الأفراد، وهذا لا يعنى رفضهم للخطة وإنما رفضهم للالتزامات الغريبة.

وترجع هذه الظاهرة إلى عدة أسباب منها:

١- التمسك بالأهداف التي اعتاد عليها الأفراد.

٢- الخوف من الفشل في تحقيق معدلات الإنجاز وفق الخطة.

٣- عدم الدراية بخصائص البيئة التي يعمل فيها الأفراد.

٤- عدم توفر معلومات كافية عن المنظمات وتنظيمها.

ويمكن التغلب على هذا المعوق: ببتاحة الفرصة لهؤلاء الأفراد للمشاركة في العملية التخطيطية بوسائل أو أساليب مختلفة مثل:

١- تحديد الأهداف.

٢- إعداد المعلومات اللازمة للتخطيط.

٣- إبداء الرأي في مشروع الخطة أو غير ذلك.

الفصل الثاني عشر

عملية صنع واتخاذ القرار

كأحد العمليات الإدارية

مقدمة:

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية وحتى في حياة الدول.

وتتبع أهمية هذا الموضوع من ارتباطه بعمل الإنسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الإنساني ويرى كنعان (١٩٩٢) : أن أهمية القرارات تبرز على مستوى حياة الأفراد والمجموعات الإنسانية كما تبرز على مستوى المنظمات الإدارية المحلية والمنظمات الدولية.

فعلى مستوى حياة الأفراد:

تبرز أهمية للقرارات في الحياة الخاصة بشكل واضح إذ أن الفرد يعيش حياته بواسطة قرارات يتخذها يومياً قد تمسه وقد تمس أسرته وقد تمس علاقاته بالآخرين وذلك تبعاً لدرجة أهمية وصعوبة وخطورة الموقف أو المشكلة محل القرار، وتبعاً لدرجة أهمية القرار بالنسبة لمن يتخذه.

ومن هنا يصبح من الواجب تربية النشء في البيت والمدرسة والجامعة على حسن لختيار قراراتهم وتقدير نتائجها وتحمل مسؤولية هذه النتائج.

وعلى مستوى المجموعات الإنسانية الصغيرة:

نجد أن عملية اتخاذ القرارات تصاحب الجهد الجماعي للأفراد الذين يتجمعون في مجموعات صغيرة، ولعل أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المجموعات الصغيرة هي التي لفتت أنظار الباحثين وكتاب الإدارة حديثاً إلى محاولة تطبيق أسلوب للمجموعات الصغيرة كأساس لاتخاذ القرارات.

وعلى مستوى المنظمات الإدارية:

تعتبر القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة الإدارية وهي نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية كما أن عدم اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والتصرفات مما يؤدي إلى اضمحلال المنظمة وزوالها.

وتزداد أهمية وخطورة القرارات كلما كبر حجم المنظمة الإدارية وتشعبت نواحي نشاطاتها وكثر اتصالها بالجمهور.

وعلى المستوى العالمي والمحلي:

يلقى موضوع اتخاذ القرارات في الفكر الإداري اهتماماً متزايداً على الصعيدين العالمي والمحلي على حد سواء:

الاهتمام العالمي:

يتمثل في ما تصدره منظمة الأمم المتحدة والهيئات المتخصصة التابعة لها من قرارات وما تنشره من دراسات وأبحاث وآراء حول هذا الموضوع. كما تتمثل في المعاهد والمنظمات الدولية التي ظهرت في عقد السبعينيات من هذا القرن والتي تهتم بعلوم اتخاذ القرارات ومن أهم هذه المعاهد "المعهد الأمريكي لعلوم اتخاذ القرارات وعلوم السياسات" . Policy Sciences

وعلى المستوى المحلي:

يلقى موضوع اتخاذ القرارات اهتماماً بالغاً سواء لدى كتاب الإدارة العرب أو لدى المعاهد والمنظمات المتخصصة في مجال الإدارة ويتضح هذا

الاهتمام من خلال الجهود العلمية التي تقوم بها معاهد الإدارة فى العالم العربى والمنظمة العربية للعلوم الإدارية من خلال ما تنشره من أبحاث ودراسات وما تعقده من ندوات فى مجال الإدارة بشكل عام واتخاذ القرارات بشكل خاص .

وسوف نتعرض فيما يلى للمفاهيم المرتبطة بالقرار:

*** مفهوم القرار:**

يعرف صوفى (١٩٩٠): القرار بأنه "مسار" فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإتجاز الهدف أو الأهداف التى يبتغيها لحل المشكلة التى تشغله".

بينما يعرفه جابرو أبو الحسن (٢٠٠٣):

بأنه الاختيار الذى يتم عن طريق أعضاء الجماعة بين عدد من المقترحات البديلة المتلحة لهم.

ومن هذه التعريف نخلص إلى خصائص القرار:

- ١ - القرار هو اختيار بين البدائل.
- ٢ - القرار هو اختيار مدرك أو اختيار واع.
- ٣ - القرار هو اختيار هادف.
- ٤ - القرار هو محصلة تفاعل الجماعة.
- ٥ - القرارات يتضمن تعيين إجراءات التنفيذ.

مفهوم صنع القرار:

يختلط مفهوم صنع القرار ومفهوم آخر وهو اتخاذ القرار. فتشير كثير من الكتابات على أنهما مفهوماً واحداً ولكن في حقيقة الأمر أنها مفهومان منفصلان وإن كان الثاني "اتخاذ القرار" يعد خطوة من خطوات الأول "صنع القرار". فعلمية صنع القرار عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية - سياسية - اقتصادية - اجتماعية وغيرها.

- فيعرف كمال أغا (١٩٩٠) صنع القرار بأنه عملية ممارسة عقلية تنتهي باختيار بين مجموعة من البدائل المتكافئة استجابة لموقف معين.

- ويعرف "على السلمي" (١٩٨٣) صنع القرار بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات ثلاث هي البحث - المفاضلة أو المقارنة - الاختيار.

- ويرى "Henry H. Albrss" أنه يمكن تعريف صنع القرار تعريفاً ضيقاً بأنه عمل اختيار من بين مسارات لفعل بديل وتعريف أكثر اتساعاً يمكن تعريفه على أنه يتضمن كل الأفعال التي يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائي.

- ويعرف "Barason" صنع القرار أنه في جوهره عملية اختيار البديل الملائم لتحقيق الأهداف من بين الوسائل الممكنة.

- ويرى "Mars - Semon" أن صناعة القرار سواء كان فردياً أو عن طريق المنظمة تهتم في المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية ولا تهتم باكتشاف واختيار أفضل البدائل إلا في حالات خاصة.

- ويعرف الجوهري (١٩٩٧): صنع القرار بأنه: " سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب فى مواجهة موقف معين".

هذا وتعرف هناء بدوى (٢٠٠٤) صنع القرار إجرائيا على النحو التالى:

١- صنع القرار يعنى البت النهائى للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

٢- صنع القرار عملية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية - سياسية - اقتصادية - اجتماعية.

٣- تنسب القرارات إلى التنظيم الذى صدرت عنه وبما تحويه من أشكال تنظيمية.

٤- لصنع القرار ركنان أساسيان:

أ- أن يكون هناك أكثر من طريقة لمواجهة موقف معين.

ب- أن يختار صانع القرار بإدراك بين البدائل.

٥- لصنع القرار عناصر محورية تشتمل على:

أ- حالة طبيعية. ب- أهداف وغايات مطلوبة.

ج- صانع القرار ذاته د- البدائل المناسبة.

هـ- ترتيب البدائل. و- الاختيار النهائى.

٦- صانع القرار يكونوا متخصصون وهذا يحقق أفضلية وصحة أكثر لقرارهم.

٧- تتطلب عملية صنع القرار معرفة معينة بالموقف الخاضع لإصدار القرار بشأنه.

٨- تستخدم عملية صنع القرار في كافة أنواع المنظمات وتؤثر الأوبار التي يشغلها صانع القرار على هذه القرارات.

٩- من حصيلة هذه العناصر تتضح المقومات الأساسية لصنع القرار وأهم هذه المقومات أنها تصدر عن كافة التنظيمات الهرمية.

١٠- محاولة الاختيار بين البدائل للوصول إلى أهداف معينة.

١١- يعتبر اتخاذ القرار هو المرحلة الأخيرة من عملية صنع القرار.

ويرى المؤلف أن عملية صنع القرار تقوم على الاختيار من بين البدائل المتعددة. بعد مقارنة هذه البدائل مع بعضها للوصول إلى أفضلها، وهذه العملية تتكون من أشخاص يقومون بعملية الاختيار بين البدائل وذلك بالبحث لتحقيق هدف معين وبالتالي فيلزم لهذه العملية (أشخاص، بدائل ، حرية الاختيار، البحث ، الهدف).

مفهوم اتخاذ القرار:

يرى هنري أن اتخاذ القرار بالمفهوم الضيق يعرف بأنه "عمل اختيار من بين مسارات للفعل بديلة".

بينما يرى صوفي (١٩٩٠) أن اتخاذ القرار: "يتضمن أيضاً كل الأفعال التي يجب أن تتم قبل التمكن من عمل الاختيار النهائي".

أهداف عملية صنع القرار:

١- الفاعلية : وتتمثل في اختيار القرار الذي يعطى أفضل الحلول الممكنة للمشكلات ويحقق الأهداف .

٢- الكفاية : وتتمثل في توافر العدد المناسب من أعضاء الجماعة التي تقوم بعملية صنع القرار وتضمينها لمختلف التخصصات التي تفيد في ذلك والمرتبطة بطبيعة القرار.

٣- شعور المشاركين بالرضا: ويقصد بها الاتفاق التام بين أعضاء الجماعة على القرار المتخذ والذي يحقق الفائدة لكل الفئات المشاركة والمشاركة فيه والتي تعود عليها نتائجها. ومما يجب الإشارة إليه أن ندرك أن عدم الاتفاق بين أعضاء الجماعة قد يحقق وظيفة هامة في بعض الأحيان وهي دراسة الموقف باستفاضة، وقد تعوقه في بعض الأحيان مما يدعو إلى ضرورة التركيز على توزيع الأدوار من خلال القيادة النشطة القادرة على التوجيه والإرشاد وتسهيل الأداء بما ينتج عنه الرضا النفسى للمشاركين. (نادية زغلول : ١٩٩٦).

الأساليب المستخدمة في صنع القرار:

١- الأسلوب التركيبى:

يعنى الأسلوب التركيبى في صنع القرار التواصل لبناء أفكار جديدة وأصلية تختلف تماماً عما يفعله الآخرون والقدرة على تركيب الأفكار المختلفة والتطلع إلى وجهات النظر التي قد تتيح حلولاً أفضل تجهيزاً والربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة وإتقان الوضوح والابتكارية وامتلاك المهارات التي توصلهم لذلك.

والمهم في الأسلوب التركيبى ليس في الحقائق وإنما في الاستنتاجات التي نتوصل إليها والاستراتيجية الرئيسية للأسلوب

التركيبى هي الجدلية ولا يهتم بعمليات المقارنة أو الاتفاق الجماعى فى
الرأى أو الموافقة على أفضل الحلول لمشكلة ما.

٢- الأسلوب المثالى:

يعنى الأسلوب المثالى فى صنع القرار بما يلى: تكوين وجهات نظر
مختلفة تجاه الأشياء. الميل إلى التوجيه المستقبلى والتفكير فى الأهداف.
الاهتمام باحتياجات الفرد وما هو مفيد بالنسبة له. بذلك أقصى ما يمكن
لمراعاة الأفكار والمشاعر والانفعالات والعواطف وتكوين علاقات مفتوحة.
الميل للثقة فى الآخرين. الاستمتاع بالمناقشات.

عدم الإقبال على المجادلات المفتوحة، والعملية العقلية المفضلة
للفرد المثالى هى الافتتاح والتقبل فهو يرحب بوجهات النظر المختلفة كما
يرحب بالبدائل الكثيرة المتعددة فى مواجهة مشكلة ما ومحو اهتمامه هو
القيم الاجتماعية.

ويؤثر الفرد المثالى فى الآخرين من خلال الأهداف والمعايير
المرتفعة والبحث عن المساعدة والاتفاق ويميل الفرد المثالى إلى الظهور
كإنسان لطيف ومتفتح ويعبر عن مشاعره.

٣- الأسلوب العملى:

ويعنى التحقق مما هو صحيح أو خاطئ بالنسبة للخبرة الشخصية
المباشر، حرية التجريب. إيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء بالاستعانة بالمواد
الخام المتاحة. تناول المشكلات بشكل تدريجى، الاهتمام بالعمل والجوانب
الإجرائية والبحث عن الحلول السريعة، القابلية للتكيف ويؤثر الفرد العملى
فى الآخرين من خلال القابلية للتكيف - التفكير التكتيكى، الإصاف
بالمرونة بالمقارنة بالآخرين ويعتبر الأسلوب العملى أقل الأساليب شعبيّة

وانتشاراً، ويؤثر الفرد العملى فى الآخرين من خلال محاولة الإكثار من اللعب بالأفكار والخطط.

٤- الأسلوب التحليلى:

ويعنى مواجهة المشكلات بحرص وبطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل والتخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار وجمع أكبر قدر من المعلومات مع عدم تكوين النظرة الشمولية وإيجابية القابلية للتنبؤ وإمكانية الحكم على الأشياء فى إطار عام وتوضيح الأشياء للوصول لاستنتاجات ويؤثر الفرد التحليلى فى الآخرين من خلال استخدام المنطق والحرص، فهو يستخدم معلومات كثيرة ويستخدم الإقناع المنطقى والعلائية ويميل إلى الظهور بالبعد عن العواطف والجوانب الذاتية والإكثار من التعبير عن الشائعة ويميل للتعبير عن القواعد والقوانين العامة.

٥- الأسلوب الواقعى

ويعنى الاعتماد على الملاحظة والتجريب والأشياء الواقعية فى حياتنا الشخصية مثل ما نشعر به أو نلمسه أو نراه وهى التى يركز عليها فهو عكس الفرد التركيبى، والأسلوب المفضل له هو محاولة حشد الناس حول اتفاق موضوعى حتى يتم التحرك نحو فعل ملموس، ويؤثر الفرد الواقعى فى الآخرين حيث أنه يتعامل معهم بطريقة جدية ومباشرة وواضحة المعالم فهو يركز اهتمامه على الحقائق ويظهر كإنسان مباشر وقوى ونشط ولا يسرع فى التعبير اللفظى ويميل للاختصار ويتسم بالصراحة والإيجابية (مجدى عبد الكريم : ١٩٩٧)

مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرارات:

إن مراحل عملية اتخاذ القرارات تحكمها عوامل متعددة ومن أهم هذه العوامل: طبيعة المشكلة محل القرار أو طبيعة الموقف الذي يواجهه متخذ القرار، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، ونمط المنظمة الإدارية وسلامة بنائها ونوعية القوى البشرية والمادية المتاحة، ومدى ملائمة الظروف البيئية وخاصة الظروف البيئية الخارجية وما يترتب عليها من ضغوط على متخذ القرار، ونوع القرار وأهميته وهل هو قرار استراتيجي يتطلب اتخاذه دراسات أكثر ومعلومات أشمل أم قرار تكتيكي تغلب عليه صفة الروتينية.

ومن هنا يرى كنعان (١٩٩٢) أن المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات هي:

تشخيص المشكلة: أي دراسة الموقف الذي خلق المشكلة والتحرى عن العامل الاستراتيجي أو الرئيسي للمشكلة.

تحليل المشكلة: أي تصنيف المشكلة وتحديد المعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.

البحث عن البدائل: أي إيجاد الحلول الممكنة للمشكلة والتي قد تكون متعددة.

تقييم البدائل: أي دراسة كل حل من الحلول دراسة وافية بناء على معلومات دقيقة.

الاختيار بين البدائل: أي اختيار الحل الذي يكون أقل تكلفة ممكنة من الناحيتين المادية والمعنوية وتحقيق الهدف.

متابعة تنفيذ القرارات وتقدير النتائج: وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتنفيذ القرار والتنبيه بالمشكلات وتحديد الحلول البديلة.
ويرى الجوهري (١٩٩٧) أن هناك بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار وهي :

١ - أهداف المنظمة:

حيث أن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

٢ - الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار ولذلك لابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣ - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل، وفي رأى "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار.

٤ - العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي:

أ- الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسى للفرد فى اتخاذ قراره.

ب- الجانب الثانى: يتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسى الذى يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التى أمامه.

ج- الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته فى خلق البيئة النفسية للفرد.

المشاركة فى صنع ال قرار وأهميتها:

وجدت الإدارة فى المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها:

- نمو المنظمات وتضخم حجمها.
 - الحقيقة المنطقية التى تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات.
 - ما لسمه الخبراء ووضح من أهمية الأسلوب الديمقراطى فى القيادة الإدارية الذى يتجسد أساساً فى توسيع قاعدة المشاركة فى صنع القرار.
 - إن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدى إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة.
- ويرى الجوهري (١٩٩٧) أنه لكى تؤتى المشاركة فى اتخاذ القرار ثمارها المرجوة فإنه ينبغى على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

١- الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً، ولذلك فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذلك.

٢- العامل الاقتصادي:

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية.

٣- المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي ألا يكون إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

٤- سرية القرارات:

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها إلى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات إلى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

العناصر الأساسية فى صنع القرار

- يحدد "Wilson - Alexis" عناصر عملية صنع القرار بأنها:

- ١- حالة الطبيعة وهى العلاقة بين الاختيارات والبيئة المحيطة.
- ٢- صانع القرار هل هو حر ليقرر؟ أم عليه قيود أو يعتقد بأنه عليه قيود؟

٣- الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها.

٤- البدائل المناسبة.

٥- ترتيب البدائل.

٦- الاختيار النهائى. (مجدى حبيب : ١٩٩٧)

- يحدد الـ "John G. Hutohison" عناصر صنع القرار بأنها:

- ١- الأهداف المطلوب تحقيقها وهى عملية تتطلب عناية فائقة.
- ٢- المدخلات أو البيانات المطلوبة.
- ٣- وسائل إدراك المشكلة وتصنيفها أى (التشخيص) ومحاولات فصل الأسباب عن الأعراض.
- ٤- خلق البدائل القابلة للتطبيق ويقصد بها بناء الحلول البديلة.
- ٥- تقدير الحالات المتحركة فى الطبيعة ويقصد بها الظروف المحيطة بالقرار ومستواه ومكانه أو موقعه.

٦- اختيار المنهج لترتيب البدائل فتتنوع المناهج المستخدمة لترتيب البدائل وتندرج من الأحكام المبدئية البسيطة إلى العمليات الرافقة للتحليل الحسابي.

٧- تضمين الأساق القيمة للأفراد صانعي القرار فأساق القيم هامة جداً في صنع القرار لتأثيرها المباشر في تمييز وترتيب واختيار البدائل (كما أعا: ١٩٩٠).

- ويحددها كمال أعا" على أنها:

١- الحالة القائمة: وهذه قد تكون مشكلة أو قضية أو موقف يشكل تحدياً فضلاً عن أنه يفتح المجال في معالجته للاختيار بين أكثر من بديل وبشرط أن يكون هناك اثنين على الأقل من البدائل على درجة متكافئة من حيث النتائج.

٢- صانع القرار: وهو إما فرد يشغل منصب أو مركز أو مكان معين يعطيه الصلاحية لصنع القرار وحده أو جماعة من الأفراد يشغلون مراكز محددة في البناء التنظيمي وقد تتخذ الجماعة هيئة لجنة.

٣- السياق البيئي: ونجد هنا أننا أمام مستويين لهذا السياق الأول - البيئة الداخلية أو الصغرى أي انساق الأصغر الذي يتم فيه صنع القرار الثاني- البيئة الخارجية أو الكبرى أي النسق أو المجتمع الأكبر الذي قام فيه النسق الأصغر بصنع القرار.

ويرى المؤلف أن عناصر صنع القرار في ضوء ما تقدم هي :

١- موضوع أو مشكلة معينة تتطلب تحديد معالجتها بقرار واحد (الهدف).

- ٢- اختيارات أو بدائل متعددة.
- ٣- ترتيب البدائل حسب الأفضلية.
- ٤- يقوم بذلك صانع القرار سواء كان فرد أو جماعة فى الهيكل التنظيمى.
- ٥- السياق البيئى أو الظروف البيئية المحيطة بالاختيارات (حالة الطبيعة) و يتضمن القيم المؤثرة فى القرار وصانعيه.
- ٦- الاختيار النهائى.

منظومة تدعيم القرار :

تعتبر منظومة تدعيم القرار هى تكوين من الأفراد والمعدات والأساليب والتكنولوجيا اللازمة للمساعدة فى عملية صنع القرار.

ويرى قابيل (١٩٩٥) أن هناك ثلاث مراحل تمر بها عملية صنع القرار وهى:

- أ- مرحلة الاستخبار والى يتم فيها توفير البيانات المطلوبة لعملية صنع القرار وعرضها فى التوقيت المناسب بالشكل المناسب الذى يحقق إحاطة دقيقة وكاملة لمتخذى القرار وبأقل مجهود منهم.
- ب- مرحلة إعداد البدائل ويتم فيها إعداد جميع البدائل الممكنة لصنع القرار مع صياغة كل بديل فى صورة خطة كاملة تشتمل على احتمالات النجاح ودرجة المخاطرة وتسلسل التأثيرات.
- ج- مرحلة اختبار البديل: ويتم فيها استقرار وتنظيم وتقدير الأهمية النسبية لمعايير النجاح، ومفاضلة كل بديل طبقاً لهذه المعايير من

وجهتى التكلفة والعائد وتوضيح حساسية كل بديل للتغيير فى درجة أهمية كل معيار.

وتشتمل مرحلة اختيار البديل على ثمان وظائف وهى:

- ١- تنظم موضوع القرار: والذي يحقق النظرة الشاملة المحسوبة للتأثيرات التبادلية ورصد ديناميكيات علاقات السببية بين العوامل الداخلة فى بناء هياكل المعايير المتعلقة بموضوع القرار.
- ٢- اختبار مدى توافق البيانات المستخدمة: وذلك باستخدام الأساليب الرياضية والإحصائية لتحليل التوافق الداخلى والخارجى للبيانات.
- ٣- تقدير أوزان العوامل غير الكمية: حيث يتم دمج المقاييس الكمية مع المقاييس الوصفية فى إطار واحد متكامل، بما يحقق الاستفادة الكاملة من أحاسيس وخبرات أولى الخبرة ومتخذى القرار.
- ٤- تركيب الأحكام الجزئية فى حكم كلى: وذلك بما يحقق المحافظة على الأهمية النسبية لكل معامل.
- ٥- ملاحظة توافق الأحكام الجزئية لمتخذى القرار بحيث يمكن تنبيه هيئة اتخاذ القرار عن مدى توافق أحكامهم وتقديراتهم.
- ٦- التنبؤ بتداعيات القرار: بدراسة تأثيراته على مجال القرارات التالية.
- ٧- اختبار درجة ثبات القرار، لمتخذى القرار: بحيث يمكن تنبيه هيئة اتخاذ القرار عن مدى توافق أحكامهم وتقديراتهم.

٨- عرض حيثيات القرار: وذلك بشرح وتوثيق الحكمة وراء اتخاذ القرار وترتيب العوامل التي بنى عليها، مع إمكانية استخراج التقارير عن كل مرحلة لحظياً.

وفي ضوء ذلك يتم اتخاذ القرار النهائي الذي يبنى على أسس علمية وقواعد بيانات دقيقة ومعالجة الكترونية وإحصائية ورياضية لتلك البيانات وبالتالي يأتي القرار موضوعياً، ولا يتأثر بأية عوامل ذاتية ومن هنا نضمن النجاح في تنفيذ تلك القرارات.

كما يرى المؤلف أيضاً أن التزام الإخصائي الاجتماعي عند اتخاذ لأي قرار مرتبط بمشروعات المنظمة ويكون قائماً على قواعد بيانات كافية ودقيقة، ومراعياً للمراحل السابق عرضها لصنع القرار. سوف يؤدي في النهاية إلى نجاح مشروعات المنظمة في تحقيق أهدافها.

وهذا ويرى جراهام كورتيس (١٩٩٨) أن هناك أنواع متعددة لنظم دعم القرار تبعاً لنوع المعالجة المستخدمة مع البيانات أو المعلومات، ولنوع القرار المتخذ على النحو التالي:

١- استرجاع وتحليل البيانات المتعلقة بالقرار: ويعتمد ذلك على التفاعل مع قاعدة البيانات على الوجه التالي:

أ- البحث والاستعلام، ويتيح ذلك الحصول الفوري على معلومات محددة مطلوبة لصنع القرار كالاستعلام من عدد الأميين في المجتمع المحلي مثلاً.

ب- تحليل البيانات: ويتيح ذلك تقديم البيانات في صورة تحليلية على هيئة تقارير، وتقديم برمجيات إدارة قواعد البيانات

والجداول الإلكترونية هذه الإمكانيات. ومن أمثلة ذلك تقرير عن معدل المترددين على مشروع الأسر المنتجة مثلاً.

٢- دعم القرارات المهيكلية: وهي تتضمن استخدام البيانات المخزنة في قاعدة البيانات بالإضافة إلى تفاصيل عن الحالات الفردية، للحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالقرار المطلوب اتخاذه.

٣- استخدام النماذج: حيث يتم وضع النماذج على أساس تصور حالات افتراضية تمثل الواقع لعمليات معينة للمشاة، ثم يقوم النظام المعلوماتي بوضع حلول نمطية لها، ويخزن ذلك كنموذج يرجع إليه عند الحاجة، ويعكس النموذج العلاقات التي يتصورها متخذ القرار حول المعطيات الخاصة بالمسألة المنمذجة ويطبق النموذج على الحالات الفعلية بمجرد تغيير القيم المعطاة في النموذج إلى القيم الفعلية، ومن صور تطبيق ذلك:

أ- تقديم برمجيات الجداول الإلكترونية نماذج محاسبية توفر الكثير من الجهد الروتيني للحصول على تقارير شائعة الاستخدام.

ب- يمكن أن تدخل العناصر الاحتمالية في النماذج للمساعدة على تحليل المخاطرة.

ج- كما يمكن أن تدعم النماذج بأدوات للوصول إلى الأوضاع المثلى أو إجراء التحليلات في ظل قيود محددة معينة.

وإذا كان اتخاذ القرار يعني البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية كما يرى الجوهرى (١٩٨٣). إلا أن تومبسون تودين Thompson Tuden (١٩٩٦) يرى أن مفهوم القرار ليس قاصراً على

هذا الاختيار النهائي بل إنه يشير أيضا إلى تلك الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار. وهذه الأنشطة تتطلب وجود نظم لدعم القرار.

ويرى جراهام كورتيس (١٩٩٨) أن هذه النظم تتخذ في ضوء نوع المعلومات والإمكانيات المطلوبة، ويعني ذلك أن تلك النظم تكون تابعة لعملية صنع القرار، وعلى المستخدمين النهائيين، وهم صانعو القرارات، أن يكونوا على دراية كاملة بعملية اتخاذ القرارات لكي يتمكنوا من المشاركة في وضع النظام المدعم لها.

وقد يقوموا هم بأنفسهم بوضع تلك النظم، وهو أمر شائع في عمليات النمذجة باستخدام الجداول الإلكترونية، كما قد تكون تلك العملية للمحللين والمبرمجين.

وقد توضع نظم دعم القرار باستخدام لغات برمجية متطورة، أو تنتج عن طريق حزم برمجية تتضمن أدوات لوضع القرارات. ولذلك أصبح الحاسب الآلي أداة فعالة ووسيلة ضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية نظم المعلومات ومتخذى القرار ويعزى ذلك كما يرى سالم (٢٠٠٢) إلى:

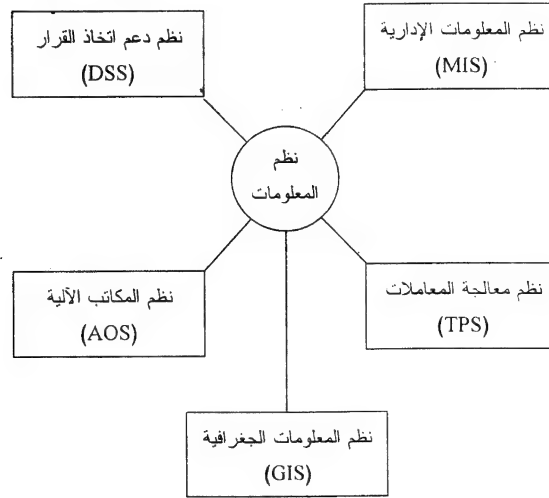
١- سهولة تطبيق التكنولوجيات المتطورة، المرتبطة بالتطبيقات المختلفة لنظم المعلومات على الحاسب الآلي، والتي يستخدمها محلل ومصمم نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرار.

٢- قدرة الحاسب الآلي على توفير طريقة منظمة ومتناسكة وأسلوب منهجي مرتب يعبر عن مجموعة معينة من المفاهيم المعدة مسبقاً من قبل محلل ومصمم النظم.

كما يرى سالم (٢٠٠٢) أن نظم المعلومات المرتبطة بالحاسب الآلي هي تلك النظم التي تستخدمها أجهزة وبرمجيات الحاسب الآلي وقواعد

البيانات والإجراءات والأفراد لتجميع وتحويل وإرسال المعلومات في المنشأة أو المؤسسة بغرض حل المشاكل الروتينية، أو دعم متخذ القرار بالبدائل اللازمة لمواجهة الأزمات الطارئة وغير المتوقعة.

ولقد صنف سالم (٢٠٠٢) نظم معلومات الحاسب الآلي الشكل التالي:



ويعرف سالم (٢٠٠٢) نظم دعم اتخاذ القرار Decision support systems بأنها نظم معلومات تعتمد على الحاسب الآلي بهدف تقديم المساعدة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام شبه الهيكلية عن طريق الدمج بين عناصر قاعدة البيانات، والنماذج الكمية (الإحصائية، الرياضية، بحوث العمليات) بالإضافة إلى أخذ وجهة نظر متخذ القرار. مزايا نظم دعم القرار:

- ١- إمكانية اختبار أكبر عدد من البدائل.
 - ٢- الاستجابة السريعة للأوضاع غير المتوقعة.
 - ٣- توفير الوقت والتكلفة.
 - ٤- إمكانية تجربة أكثر من سياسة مختلفة للحل.
 - ٥- إمكانية الوصول إلى قرارات موضوعية تأخذ في الاعتبار وجهة نظر متخذ القرار.
 - ٦- زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار.
 - ٧- تضيق الهوة بين مستويات أداء متخذ القرار.
- ومن خلال العرض السابق لمنظومة دعم القرار يرى المؤلف أن نظم المعلومات ودعم القرار سوف تساعد الأخصائي الاجتماعي بصورة كبيرة على تكوين خريطة معلوماتية متكاملة عن المنظمة باستخدام الحاسب الآلي وكذلك القدرة على اتخاذ القرار بصورة ناجحة، باعتبار أن اتخاذ القرار هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. حيث يصف السلمي (١٩٨٠) اتخاذ القرار بأنه "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث وهي:
- ١- البحث Research.
 - ٢- المفاضلة أو المقارنة بين البدائل Comparison .
 - ٣- الاختيار Selection .
- وهذا الاختيار يتطلب توافر قواعد بيانات معالجة تقنيا لكي يكون قراراً مثالياً.

الفصل الثالث عشر

نظم المعلومات الإدارية

نشأة وتطور نظم المعلومات الإدارية:

إن نظم المعلومات الإدارية ليست جديدة وإن كان هذا الاصطلاح قد بدأ استخدامه في بداية الستينات ١٩٦٠ فالمديرين لديهم للنظم التي تمدهم بالمعلومات وهناك بعض الآثار التي وجدت مكتوبة على ألواح من الخزف والتي حفظت بها إجراءات التعامل بين تجار البحر الأبيض المتوسط وعندما جاءت الثورة الصناعية غيرت وسائل الإنتاج الأساسية من المنازل والمحلات الصغيرة ووضعهم في المصانع وأدى نمو التنظيمات الصناعية الحديثة إلى نمو الصناعات الخدمية مثل التسويق ، النقل كما أن زيادة الحجم والتعقيد في هذه التنظيمات صعبت مهمة الحصول على معلومات كافية لإدارة النظم بكفاءة (سامية البكري : ١٩٩٣) .

ونجد أن السلع الرأسمالية المعقدة أدت إلى الحاجة إلى استثمارات ضخمة وهذا الاحتياج إلى رؤوس أموال معقدة أدى إلى الحاجة لنظم المعلومات التي تساعد في صنع القرار .

تعريف نظم المعلومات :

كلمة نظم جمع نظام ، والنظام هو مجموعة من المكونات المترابطة أو المتكاملة التي تتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة (صفاء ظافر : ٢٠٠٢).

وفي ضوء التعريف السابق يمكن وصف النظام بتحديد أجزائه ومكوناته وطريقة ربط هذه الأجزاء ببعضها ، وتجه هذه الأجزاء والمكونات نحو تحقيق الهدف أو الأهداف التي يجب تحقيقها ، ولكي يقوم

النظام بتحقيق أهدافه يجب أن يكون هناك اتصال بين أجزائه وعناصره جميعا .

مكونات النظام :

يتكون أي نظام من أربعة مجموعات رئيسية هي المدخلات (Inputs) ، والمخرجات (outputs) ، والعمليات التحويلية (Processing) ، والرقابة (Control).

وتلخذ هذه المجموعات والعلاقات بينها صورة متكاملة ، وتعد الأجزاء الثلاثة الأولى منها ضرورية ، أما الرابعة (الرقابة) فتظهر ويهتم بها في النظام المعقد وليس البسيط .

المعلومات (Information) :

هي البيانات التي أجرى عليها تصنيف أو تبويب أو تحليل أو استنتاج، والتي تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل (صفاء ظافر: ٢٠٠٢).

ويتضح من هذا التعريف أن المعلومات عبارة عن بيانات تم تحليلها أو تصنيفها أو تبويبها أو استنتاجها ، أي أن قيمة المعلومات تقاس بطريقة، نسبية وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة إلى مستوى المعرفة ، ولها فائدة في ترشيد وظائف الإدارة وإمداد متخذي القرارات بالبيانات والمعلومات اللازمة لهم لاتخاذهم قرارات صارمة وجادة وفعالة .

وبذلك يمكن تعريف نظم المعلومات على النحو التالي :

تنظم المعلومات : هي مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم ، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات القديمة وخلق المنتجات الجديدة (هدي علي: ٢٠٠٣).

ونري أن هذا التعريف يوضح لنا أن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من الإجراءات المتتالية ، والمستمرة والمتصلة ووظيفة وهدف هذه الإجراءات جمع المعلومات واسترجاعها وتشغيلها وتخزينها وتوزيعها على متخذي القرارات والمراقبين في التنظيم أي إمدادهم بالمعلومات والبيانات اللازمة لهم تجاه الظاهرة أو المشكلة ، أو الموقف المحدد ، ونظم المعلومات تقوم بمساعدة المديرين والعاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة في تحليل المشاكل التي تواجههم وحلها وتساعدهم أيضا في تطوير المنتجات القديمة التي توجد لديهم وخلق منتجات جديدة وحديثة تتماشى مع المطلوب عرضه وإظهاره منهم .

تعريف آخر لنظم المعلومات :

هي مجموعة من المكونات (إجراءات وأفراد وأجهزة وقواعد بيانات وبرمجيات واتصالات) التي تهدف إلى إنتاج معلومات محددة .

ويوضح هذا التعريف أن نظم المعلومات عبارة عن مجموعة من المكونات فقد تكون هذه المكونات إجراءات وقد تكون أفراد أو أجهزة حكومية أو أهلية وقد تكون هذه المكونات قواعد بيانات وقد تكون برمجيات أو اتصالات ، وهذه المكونات هدفها إنتاج معلومات واضحة ومحددة أي

ليس فيها لبس أو غموض ، بحيث تكون سهلة وبسيطة وواضحة لمن يحتاجها من المديرين أو العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة .

وتحتوى نظم المعلومات على معلومات عن التنظيم والبيئة المحيطة ويتم إنتاج المعلومات من خلال ثلاث أنشطة رئيسية هي المدخلات ، والعمليات التشغيلية ، والمخرجات ويمكن اعتبار معلومات التغذية المرتدة مخرجات ترتد إلى الأفراد المسؤولين عن الأنشطة في المنظمة لتقييم وتحسين المدخلات .

ولكي تستخدم نظم المعلومات بكفاءة يجب أن يتم تفهم المشاكل التي تصمم نظم المعلومات لحلها والعمليات التنظيمية التي تؤدي للوصول إلى حلها ، ومن الأهمية بمكان أن يتعلم المديرين ويلموا بثقافة تكنولوجيا الحاسب ونظم المعلومات (محمد الهادي : ١٩٨٩) .

ويرى المؤلف أن تعريف نظم المعلومات لكي يتصف بالشمول والدقة يجب أن يتم طبقا للمواصفات التي تتصف بها النظم كما يلي :

- ١- نظام المعلومات هو نظام قائم على الحاسب الالكتروني .
- ٢- نظام المعلومات هو النظام الذي يتداخل مع الإدارة ويزودها بالمعلومات المطلوبة لتشغيل المعدات والرقابة الإدارية .
- ٣- هو النظام الذي يستطيع متخذوا القرار الاتصال به للحصول على ما يريدونه .
- ٤- هو النظام الذي يستطيع ولو بصورة بسيطة إعطاء صورة عن مستقبل المشروع وخط سير العمل به .
- ٥- هو النظام الذي يزود الإدارة بمعلومات الرقابة .

أنواع نظم المعلومات

النوع الأول : يطلق عليه نظم استرجاع الوثائق ، وهذه النظم تستجيب إما للنصوص الكاملة للوثائق ، أو الأجزاء من الوثائق ، أو لعناصر معينة من الوثيقة .

النوع الثاني : يطلق عليه نظم استرجاع الحقائق أو نظم توفير البيانات وهذه النظم لا تشير إلى أو تقتبس أجزاء معينة من الوثيقة كما يتبع في نظم استرجاع الوثائق ، بل تقبل الأسئلة المباشرة التي تتعلق بموضوعات الاهتمام وتوفر إجابات محددة من الحقائق والاحصاءات المختزنة .

ومن ناحية أخرى يشير " سالتون وماكجيل " إلى أن نظم المعلومات المستخدمة على الحاسب الإلكتروني تنقسم إلى خمسة أنواع هي :

- نظم المعلومات الإدارية : وهي نظم ترصد بيانات إدارية تصمم لتلائم احتياجات المديرين .
- نظم مرادد البيانات الإدارية : فهي تتعلق باختزان وصيانة واسترجاع البيانات المتوفرة في النظام في شكل واضح أو محدد.
- نظم مساندة إدارات : وهذه النظم تساعد الإدارات والمنظمات بكل ما تحتاجه من معلومات إدارية .
- نظم الإجابة على الأسئلة : فهذه النظم تتيح الوصول للمعلومات الحقائقية في وضع لغة طبيعية .

- نظم استرجاع المعلومات : وهذه السنظم تختزن مجموعة من النصوص المتخصصة في أحد المجالات الموضوعية ، ولديها القدرة على إرجاع جزء من النص (ثناء البتاني : ٢٠٠٠).

أهمية نظم المعلومات

تحدد أهمية نظم المعلومات في الآتي :

- توفر المعلومات المناسبة على الصعيدين الداخلي والخارجي للإدارة على كافة مستوياتها حتى يمكن إتخاذ القرارات الفعالة والمؤقتة .
- توفر مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية .
- تعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع .
- ارتباط المعلومات والبيانات بدراسة كفاءة وفاعلية الهيكل والتنظيم الآدائي في المنظمة لتحقيق أهدافه .
- تساعد في ترشيد القرارات المتخذة بالمنظمة مما ينعكس على ضمان توقع نجاح وفاعلية القرارات .
- تساعد في تحديد حاجات المنظمة بنائيا ووظيفيا مما يدعم كفاءتها في تحقيق الأهداف (الفاروق بسيوني : ١٩٩٢).
- وينضح مما سبق أن نظم المعلومات لها أهمية كبيرة في مجال الإدارة سواء الإدارة الداخلية أم الخارجية حيث تقوم بدور كبير ونو تأثير فعال في إمداد عناصر الإدارة ومديريها بالمعلومات والبيانات المطلوبة لديهم لتساعدهم في اتخاذ قراراتهم الفعالة بهدف تنظيم العمل والوصول إلى مستويات أعلى في العمل والإنتاج ، وتظهر أهمية نظم المعلومات أيضا

في عملية التنسيق والترابط بين المعلومات والبيانات المتاحة للإدارة وبين فاعلية الهيكل والتنظيم الإداري في المنظمة لتحقيق أهدافها ، ولا يقتصر دور نظم المعلومات على هذا بل يمتد ليشمل تحديد حاجات المنظمة من خلال الهيكل البنائي للمنظمة وفي سبيل تحقيق وظائفها مما يؤدي لتدعيم كفاءتها في تحقيق أهدافها .

معايير نظم المعلومات

وتتمثل المعايير الجيدة في الآتي :

- الدقة : معلومات وبيانات صحيحة ودقيقة .
- حداثة المعلومات : توافر معلومات حديثة وفي حينها .
- التكامل : توفر قدر كاف من المعلومات الضرورية بالنسبة لغرض محدد .
- الإيجاز : معلومات موجزة بالاستثناء أو نشاطات مخططة حسب الحاجة .
- الارتباط والملائمة : لمساندة أسلوب العمل المتطلب من مسؤولي الإدارة في منطقة ما .
- توفر المعلومات : أن تكون متوفرة وسهل الحصول عليها .
- لها علاقاتها الرئيسية والأفقية على المستويات والأقسام الإدارية الأخرى بالمنظمة (أسامة المهدي : ١٩٩٩) .

اتخاذ القرارات كأساس لنظم المعلومات

تعتبر نظم المعلومات وسيلة لغاية هي مهام اتخاذ القرارات عند المستويات الإدارية المختلفة ، فتمثل نظم المعلومات الأساس الذي يعتمد عليه الفرد أو المنظمة في اتخاذ قرار ما ، ونظم المعلومات تؤدي إلى اتخاذ القرار المدروس والذي يؤدي إلى الأداء السليم ، ثم أخيرا النجاح في تحقيق الأهداف (أسامة المهدي : ١٩٩٩) .

وبذلك فإن لنظام المعلومات أهمية كبيرة في العمليات الإدارية وترشيد اتخاذ القرارات في المنظمة ، بل وأبعد من ذلك تعتبر بمثابة تسويق المخرجات للمنظمة وتحديد تطورها في مراحل زمنية مختلفة مما يدعم القيام بتقويم المنظمة وأنشطتها وبرامجها المختلفة .

أهداف نظام المعلومات في برامج الرعاية الاجتماعية :

- ١- تحقيق فعالية برامج الرعاية الاجتماعية عن طريق توفير كافة المعلومات لخدمة عملية تخطيط البرامج .
- ٢- التعرف على الفئات التي تحتاج لخدمات الرعاية الاجتماعية مسبقا وفق معايير محددة .
- ٣- التعرف على أماكن تواجد المحتاجين للخدمات .
- ٤- التعرف على نوعية الاحتياجات المتجددة والمتغيرة .
- ٥- التعرف على أكبر قدر من المعلومات عن الجهات التي تقدم مزايا الرعاية الاجتماعية .
- ٦- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة على مستوى الدولة ككل .

٧ - تيسير اداء الخدمات الاجتماعية للمواطنين بالسرعة والدقة
الواجبتين من خلال تيسيط إجراءات الأداء للمواطنين باستخدام
تكنولوجيا الحاسب الآلي .

٨ - التعرف على أكبر قدر من المعلومات عن الجهات الممولة لبرامج
الرعاية الاجتماعية من أهدافها وأنشطتها ومنعاً لتعارضها مع
أهداف مؤسسته .

٩ - الاعتماد على البيانات المسجلة لإعداد كشوف الانتظار في ضوء
محدودية الموارد المالية المتاحة للعمل على تليبيتها بأسرع السبل.

١٠ - القضاء على حالات التلاعب التي تتم بغرض الحصول على مزايا أو
منح مزايا دون وجه حق . وحتى لا يحدث تكرار الحصول على
المزايا .

١١ - سهولة تحديد الحالات التي تستحق المساعدة من واقع نتيجة فحص
البيانات المسجلة على قاعدة البيانات عن كل حالة .

١٢ - توجيه طالب المساعدة الى الجهة الأقدر على تلبية الطالب في أقرب
وقت ممكن والتي تتوافر لديها الاعتمادات اللازمة لذلك والتي يدخل
الطلب ضمن أغراضها (عبد العزيز غنيم : ٢٠٠١).

ونجد أن توافر نظام المعلومات يفقد المنظمات التي تحقيق المكاسب
التالية:

- تفهم أحسن للأهداف .
- تحسين العلاقات بين العاملين
- القدرة على ربط التقدم نحو الأهداف بالمواد المتاحة .

- تسهيل عملية الاتصالات بين الوحدات الفرعية في المنظمة مما يساعد على رفع الكفاءة .
- توفير المعلومات المناسبة والفورية والتي تساعد على تحسين عمليات صنع القرار وتنفيذه .
- زيادة التعاون بين المنظمة والمنظمات الفرعية على المستوى المحلي

خصائص نظام المعلومات :

- ١- أهداف النظام هي تلك الغايات التي يتجه إليها النظام .
- ٢- بيئة النظام هي كل ما هو خارج حدود النظام المعين .
- ٣- موارد النظام هي كل الموارد والامكانيات المتاحة للنظام لاجاز الأنشطة لتحقيق هدف .
- ٤- مكونات النظم هي أنشطة النظام المراد تحقيقها.
- ٥- ضبط النظام يكون معتمد على التخطيط والرقابة .

الفرق بين البيانات والمعلومات :

ترى البكري (١٩٩٣) أن :

- البيانات : هي اللغة أو الرياضيات أو الرموز البديلة التي عليها اتفاق عام على أنها تمثل الناس والأهداف والمفاهيم .
- أما المعلومات : فهي نتائج عمليات تحويل البيانات بطريقة تؤدي إلى زيادة مستوى المعرفة للمستقبل .
- البيانات تلك الحقائق غير المنظمة (المعلومات الأولية)

- المعلومات تشير إلى المخرجات الناتجة عن تشغيل نظام المعلومات
- معبرة عن معاني لمستخدمي المعلومات .
- علاقة البيانات بالمعلومات: نحصل من البيانات على المعلومات

خصائص المعلومات :

- المعلومات هي شريان الحياة في أي نظام ، وبدون المعلومات لن يكون هناك صناعة قرار ، فالمعلومات تربط كل عناصر المؤسسة أو التنظيم (الجهاز الإداري والفني والموارد المالية والمادية وغيرها)
- وثيقة الصلة بالموضوع .
- التوقيت المناسب .
- الدقة وعدم الغموض .
- تقليل الشك والخلو من بيانات مضللة .
- عنصر المفاجأة للباحث عن المعلومة .

وظائف ومهام نظم المعلومات :

- ١- تجميع البيانات :
- هذا يكون مرتبط بوظيفة المؤسسة واحتياجات المستفيدين والعمليات الخارجية عن عدد من الطرق .
- دراسة الخريطة التنظيمية
- التقارير السنوية
- حصر الخدمات القائمة

- كشف الانتظار
- ما يحتاجه المستخدمين
- مقابلات
- استمارات الاستقصاء
- الملاحظة
- ملفات
- ثم يتم تسجيل البيانات في مستندات (المصدر) بـكود رمزي للبيانات

٢- تشغيل أو معالجة البيانات :

فتعالج لتصبح جاهزة الاستخدام للمستخدمين وتحول البيانات إلى معلومات وتفرز وتسلسل وفق احتياجات المستخدمين ويتم تلخيصها باختصارهم البيانات هذا عن طريق عدد من نظم أما اليدوية أو المفاتيح أو بالبطاقات المثقبة أو بالحاسب الآلي .

٣- إدارة البيانات :

- تخزين البيانات سواء وسيلة ورقية أو بالاقراص الممغنطة .
- تحديث البيانات بكل ما هو جديد أو تعديلها .
- استدعاء البيانات وتحويلها إلى معلومات .

٤- رقابة وحماية البيانات :

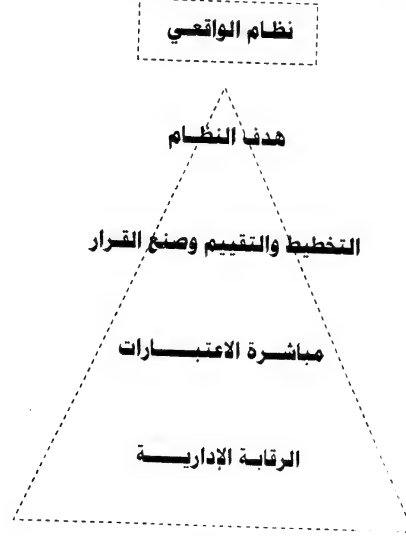
ذلك من التلاعب على كافة مراحل تشغيل البيانات .

٥- إنتاج المعلومات :

ذلك بإنتاج تقارير من نتائج التشغيل وتحليل وتغيير البيانات التي تحتويها التقارير . ثم التوصل إلى تقارير في صورة مفهومة للمستفيدين (عبد العزيز غنيم : ٢٠٠١).

اتخاذ القرارات كأساس لنظم المعلومات

عملية اتخاذ القرار هي الاختيار الواعي من بين عدة بدائل مختلفة هذا يكون معتمدا على نتائج بيانات المؤدي إلى معلومة في مجال معين .
لذا يعتبر نظم المعلومات وسيلة لغاية هي مهام اتخاذ القرارات عند المستويات الإدارية المختلفة وهذا يتضح في الآتي :



بذلك فإن لنظام المعلومات أهمية في العمليات الإدارية المختلفة وترشيد اتخاذ القرارات في المنظمة بل وأبعد من ذلك يعتبر تسويق المخرجات المنظمة وتحديد تطورها في مراحل زمنية مختلفة مما يدعم القيام بتقويم المنظمة وأنشطتها وبرامجها المختلفة (الفاروق بسيوني : ١٩٩٢).

الفصل الرابع عشر

الجودة الشاملة

**مع التطبيق على الاختصاصيين
الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية**

مقدمة :

تعتبر إدارة الجودة الكلية Total Quality management كما يري كوبمان وهيل (Chopman and Hall, 1994) بمثابة فلسفة إدارية ابتكارية وطريقة جديدة للتفكير ، فهي ليست فقط تغيير في القيم والمعتقدات والمسئوليات ، بل إنها فلسفة تبحث في التوجه بالعمل نحو إشباع احتياجاته ، وتحقيق التحسين المستمر في كافة العمليات ، وخلق علاقة طيبة بين العاملين وعملاتهم ، وغرس الثقافات الإيجابية وثقافات الجودة بين العاملين وزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة .

في حين عرفها جاس سايكلور (James Saylor, 1992) بأنها فلسفة ومجموعة من المبادئ المرشدة التي تعد كأساس للتحسين المستمر للمنظمة وهي ايضا تطبيق لأساليب كمية وجهود شاملة للمنظمة تسعى إلى تهيئة وخلق مناخ يقوم العاملين فيه بتحسين مستمر لقدراتهم من أجل تحسين جميع العمليات المنفذة وتحسين الدرجة التي يفي بها منتج المنظمة باحتياجات العميل الحالية والمستقبلية ، فإدارة الجودة الكلية تعمل على تحقيق تكامل الأساليب الإدارية والأدوات الفنية وجهود التحسين المبذولة من أجل التركيز على التحسين المستمر .

وفي إطار تحديد مفهوم الجودة : عرف (يحيى درويش : ١٩٩٨) ضمان الجودة quality Assurance بأنها المقاييس التي تتخذها جهة ما للتأكد من أن منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها تقابل المعايير والمستويات المقررة لها . ومانسية للاخصائيين الاجتماعيين فإن مقاييس ضمان كفاءة الخدمة هي التخرج من مدارس الخدمة الاجتماعية المعتمدة والعمل بإشراف فني مدربين . ونظام الامتحانات والتعليم المستمر واحترام الميثاق

الأخلاقي وتقييم العمل وتوقيع العقاب على المستحق ويمكن أن تتضمن الضمانات وضع نظام لتقييم عمل الأخصائي الاجتماعي نفسه من ناحية تداول حالة العميل وتحديد الأهداف وأسلوب التدخل ... الخ .

وفي ضوء عرض التعاريف السابقة لإدارة الجودة الكلية وضمان الجودة يمكن للمؤلف أن يضع تعريفاً لجودة الأخصائي الاجتماعي على النحو التالي :

مفهوم جودة الأخصائي الاجتماعي :

هي المستوى المهني والمهاري للأخصائي الاجتماعي الذي يحقق توقعات ورغبات نسق عملاء الخدمة الاجتماعية ويتفوق عنها ويحقق للأخصائي الاجتماعي الرضا الكامل عن أدائه المهني ، وتحسين وضعه التنافسي بين غيره من خريجي الخدمة الاجتماعية والعاملين في حقلها من خلال ارتفاع مستوى جودته في خدمة المجتمع والبيئة وذلك من خلال نظام تعليمي فعال للخدمة الاجتماعية ملتزم بالتحسين المستمر في ظل وجود قيادة فعالة لمؤسسات تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية وعمل فريقي قائم على المشاركة الفعالة .

ونخلص من التعريف السابق بأن جودة الأخصائي الاجتماعي تعني جهوده في مقابلة احتياجات وتوقعات عملائه (أفراد ، جماعات ، مجتمعات محلية . مؤسسات ... الخ) ، وهذه الجهود تعكس قدرته على ممارسة المهارات المهنية للخدمة الاجتماعية التي يكتسبها من النظام التعليمي للخدمة الاجتماعية وبالتالي يتحدد مستوى جودة الأخصائي الاجتماعي باعتباره المنتج الذي تقدمه كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية بمدى قدرته على أداء دوره المهني وممارسته لمهارات المهنة بصورة فعالة تحقق

توقعات عملائه وتشعره بالرضا عن أدائه المهني وتتجاوب مع احتياجات سوق العمل .

ولقد وضعت (ماجده جبريل ، ١٩٩٨) مجموعة من المتطلبات لتطبيق إدارة الجودة الكلية ومنها :

- ١- دعم وتأييد الإدارة العليا لفلسفة إدارة الجودة الكلية .
- ٢- تهيئة البيئة التنظيمية الإيجابية التي يسودها الولاء والحماس والمبادرة وروح التفاعل الإيجابي لفهم وقبول مفاهيم الجودة الكلية.
- ٣- تبني الأنماط القيادية المناسبة لمدخل إدارة الجودة الكلية ، بمعنى تبني القائد المتميز الذي يقوم بدعم مسيرة التحسين المستمر .
- ٤- التركيز على العميل وتعسيق فكرة العميل بدير المنظمة .
- ٥- استخدام أساليب الجودة وأساليب حل المشكلات واتخاذ القرارات التي تتميز بالفعالية ويمكن لجميع العاملين أن يطبقوها .
- ٦- سهولة فهم خطوات إدارة الجودة الكلية لجميع المدراء والعاملين .
- ٧- تأسيس نظام معلومات لإدارة الجودة الكلية ونشر معارف الجودة بين جميع العاملين بالمنظمة .
- ٨- تكوين هيكل تنظيمي غير رسمي لجهود إدارة الجودة الكلية يوازي الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة ويعمل من خلاله جميع العاملين في اتجاه التحسين المستمر في كافة المجالات على أن تساعده وتدعمه الإدارة العليا .

هذا ويرى المؤلف أنه من أجل الوصول بالأخصائي الاجتماعي إلى مستوى الجودة المطلوب فإن الأمر يتطلب توافر عدة مقومات أهمها :

١- اهتمام كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية بجودة مدخلاتها من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وعملية تعليمية وكذلك مخرجاتها .

٢- أهمية مراعاة كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية لاحتياجات سوق العمل وتوقعاتها من خريجي تلك المؤسسات التعليمية ، مع إدراك أن هذه الاحتياجات والتوقعات تتغير من وقت لآخر .

٣- تحديد مستويات الجودة المطلوبة في الأخصائي الاجتماعي بحيث تستهدف مؤسسات التعليم والممارسة بلوغها من خلال برنامج التطوير المستمر .

٤- التعليم والتدريب لكافة مستويات العاملين في مؤسسات تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية .

٥- الاهتمام بسلامة وجودة البرامج التعليمية .

٦- الاهتمام بصياغة الاختبارات بأسلوب منهجي وموضوعي في كافة المراحل الدراسية .

ولقد اهتمت المجالس القومية المتخصصة برفع كفاءة خريجي الجامعات في تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا (المجالس القومية المتخصصة : ١٩٩٥) بما يرفع من مستوى جودة منتجها البشري من خلال ما يلي :

١- تطوير أساليب نقل المعرفة على نحو يمكن من تنمية قدرات الطلاب على التعليم الذاتي واكتساب المعرفة .

- ٢- فتح مجالات تعليمية جديدة تتفق مع التخصصات المطلوبة وتلبي احتياجات سوق العمل الداخلية والخارجية .
- ٣- تعديل المقررات الدراسية بتخصيص نسبة كبيرة منها (٤٠% أو أكثر) للتطبيقات العملية والتدريبات الميدانية لرفع الكفاءة في الممارسة العملية .
- ٤- ضرورة إتقان الخريجين لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة .
- ٥- ضرورة استيعاب الخريجين لعلوم الحاسب الآلي وتطبيقاته وإتقان الأساليب الحديثة في الحصول على المعلومات (الانترنت) .
- ٦- ضرورة إجادة اللغات الأجنبية الحية وإتقان الأساليب الرياضية والإحصائية والدراسات المقارنة .
- ٧- ضرورة تعرف الخريجين على مشكلات البيئة وكيفية صيانتها والمحافظة عليها.
- ٨- إتاحة المرونة الكافية في المناهج التعليمية على النحو الذي يتيح تنويع التأهيل العلمي للطلاب .
- ٩- إنشاء هيئة قومية تتولى مهمة إجراء دراسات مستقبلية لمعرفة نوعية الأعمال المطلوبة في سوق العمل .
- ١٠- ضرورة إيجاد توازن بين الأعباء العلمية والتعليمية وبين الامكانيات البشرية والمادية المتاحة على أساس معدلات أداء سليمة .
- ١١- الاهتمام بالكيف في رفع كفاءة الخريجين .
- ١٢- إجراء توصيف دقيق للوظائف يوضح للمهام المنوطة بشاغل كل وظيفة ومسئوليته وسلطاته ، ثم مراقبة أدائه وتقييمه .

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بقضية الجودة Quality حيث ركز فان نيكريك (Van, Nickerk: 1998) على الأهمية الاستراتيجية لجودة الخدمة في منظمات الخدمة الاجتماعية واعتبر أن إدارة الجودة الكلية تمثل مدخلا أساسيا لإدارة جودة الخدمة في محيط الخدمة الاجتماعية ، في حين حدد فيليبس وبيرمان (Philips, David & Berman: 1998) المؤشرات الاجتماعية التي تمثل متضمنات للخدمة الاجتماعية في تحقيق جودة الحياة في مرحلة ما بعد العصرية Postmodernism وأوضحا العلاقة بين الجودة الاجتماعية والحرمان الاجتماعي وركزا على ثلاثة جوانب وهي :

أ- تحديد ماهية جودة الحياة لكل من الأفراد والأسر والجيرة والمسدن، والأقاليم ، والمجتمع القومي باعتبارها هدف للخدمة الاجتماعية .

ب- مدى التباين بين الجوانب الموضوعية والذاتية .

ج- إن تحقيق جودة الحياة تأتي نتيجة التكامل بين الفرد والمجتمع الذي يعيش فيه.

وقد قدم جودنج (Gooding: 1999) دراسة علمية أختبر فيها تأثير تدخل الخدمة الاجتماعية على ضمان الجودة ، وتحسين جودة فرق العمل ، وأوضح أن ممارسة الخدمة الاجتماعية من خلال العمل الفرقي يساعد على تحسين جودتها ، وقد اتفق معه روزنبرج وهولدن (Rosenberg, Gary & Holden Gary: 1997) في تأكيد دور الخدمة الاجتماعية في تحسين جودة الحياة من خلال :

أ- تصميم البرامج والخدمات الملائمة لاشباع الاحتياجات .

ب- توسيع الجهود الوقائية الممكنة لمقابلة احتياجات السكان .

ج- تحسين اساليب تقويم الممارسة باستخدام أساليب البحث الحديثة في الخدمة الاجتماعية

د- ربط برامج ومؤسسات الرعاية الاجتماعية بأشكال الإدارة الحديثة .

كما أضاف إليها بالجوبال وآخرون (Balgopal, et al, 1997)

هـ- المساهمة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل وتطوير وتعزيز القوى العاملة في المجتمع.

و- المساهمة في تقليل ضغوط العمل ، والاستجابة لاحتياجات سوق العمل والتطور المجتمعي .

وعلى جانب آخر توصل تسوي منج (Tsui, Ming, 1998) إلى صياغة نموذج للأداء الوظيفي للأخصائي الاجتماعي شمل عدة أبعاد وهي المعيارية ، والسلوك ، والعملية ، والأداء التنظيمي ، وأداء الفريق ، جودة الخدمات ، العلاقات الديناميكية بين هذه الأبعاد والتي تؤدي على تناسب وإنسجام تلك المكونات ، كما أضاف للنموذج ضرورة توافر:

أ- الإشراف والتوجيه المهني .

ب- التنمية المهنية للأخصائيين الاجتماعيين

ج- تحديد الأهداف وصياغة استراتيجية واضحة لمنظمات الخدمات الإنسانية .

د- التقويم المستمر لبرامج توزيع الخدمات بهدف الاستفادة من نتائجه كموجهات لتحسين الأداء الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين .

وقد عبر هيرد (Hard, 1999) عن وجود علاقة بين ضغوط العمل المهنية وتحقيق «جودة الحياة» وقد توصل من خلالها على تأثير ممارسة

الخدمة الاجتماعية خلال عملها من أجل الارتقاء بجودة الحياة بصفوف العمل المهنية ، ودرجة الرضا الوظيفي ومدى إدراك سكان المجتمع لطبيعة وبرامج الرعاية الاجتماعية .

وقد أكد جيري (Gray, 1995) على ضرورة تشجيع الأخصائيين الاجتماعيين على دراسة العلاقة بين أخلاقيات الخدمة الاجتماعية والسياسات الاجتماعية تمهيدا للوصول إلى إطار سياسي وأخلاقي لممارسة المهنة يساعد في تحسين جودتها في المجتمع .

وقد حدد فان بلجون (Van – Biljon, 1994) ثلاث خطوات لإدارة الجودة عند ممارسة مديري الخدمة الاجتماعية لعملهم وهي تخطيط الجودة ، ضبط الجودة ، تحسين الجودة ، كما أكدت مريام باركر (Parker, 1995) على ضرورة تمتع الأخصائي الاجتماعي بالمهارات الإدارية والفهم الجيد لأنماط الإدارة المناسبة لمؤسسات الخدمات الإنسانية ، وكذلك فهم معنى الجودة Quality في ممارسة الخدمة الاجتماعية .

كما اعتبر أوسلندر وآخرون (Auslander, et al, 1992) أن تحقيق الجودة في ممارسة الخدمة الاجتماعية يرتبط بضرورة تحويل نظام المعلومات في أقسام الخدمة الاجتماعية للعمل بالكمبيوتر Computerized information system والذي يسهل عمليات التقدير والعمليات التحويلية والمخرجات بصورة مرتفعة الجودة .

بينما اعتبرت كلترين رولان (Roulaine, Katherino, 1992) أن استخدام الأخصائي الاجتماعي للأساليب الحديثة في إدارة الأفراد تضمن له كلا من الجودة وزيادة فعالية التكلفة .

وفي دراسة موري واروين (Moore & Urwin , 1990) أوضحوا أن ضبط الجودة في برامج تعليم الخدمة الاجتماعية يتطلب الدقة في اختيار طلاب الخدمة الاجتماعية من خلال ممارسة دور حارس البوابة وذلك للتأكد على جودة ممارس الخدمة الاجتماعية الذي يتم إعداده بعد ذلك من خلال البرامج التعليمية التي تعكس مستوى جودته ، وقد قدم الباحثان بعض الاقتراحات للتأكيد على ضبط الجودة ومنها :

- ١- تطوير أسلوب التدريس .
 - ٢- تنمية الخبرة الميدانية في مواجهة المشكلات وتنفيذ الحلول المناسبة .
- وعلى ذلك يرى المؤلف أن جودة الأخصائي الاجتماعي تتطلب جانبين وهما:
- أ- جودة الإعداد الأكاديمي داخل كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية .
 - ب- جودة الأداء المهني داخل مؤسسات ممارسة الخدمة الاجتماعية ، والذي يتوقف على مناخ العمل داخل تلك المؤسسات .
- وعند توافر هذان الجانبان فإن مستوى جودة الأخصائي الاجتماعي سوف يرتفع مما يجعله يشعر بالرضا الوظيفي ؛ وهذا الرضا الوظيفي لن يتحقق بصورة جيدة إلا إذا توافرت عدة مقومات داخل مؤسسات ممارسة الخدمة الاجتماعية وهي :
- ١- إحساس الأخصائي الاجتماعي بالعدالة داخل المؤسسة التي يعمل بها ووجود نظام ثابت للحوافز والثواب والعقاب .
 - ٢- وجود نظم معلومات جيدة داخل المؤسسة .
 - ٣- وجود أساليب اتصال فعالة .

- ٤- سيادة روح العمل الفريقي داخل المؤسسة .
 - ٥- مشاركة الأخصائي الاجتماعي في صنع القرارات الروتينية والاستراتيجية داخل المؤسسة .
 - ٦- وضوح علاقات العمل داخل المؤسسة .
 - ٧- ثبات ووضوح سلوك القيادات .
 - ٨- إشباع الوظيفة لاحتياجات الأخصائي الاجتماعي .
 - ٩- وضوح السياسة التنظيمية للمؤسسة .
 - ١٠- وضوح دور الأخصائي الاجتماعي داخل المؤسسة للعاملين والعملاء .
 - ١١- احترام العاملين بالمؤسسة لسلطات التي يقوم بها الأخصائي الاجتماعي.
 - ١٢- أن تسند الإدارة للأخصائي الاجتماعي الأعمال التي تتناسب مع تخصصه .
 - ١٣- توفير الامكانيات المناسبة لأداء الدور .
 - ١٤- وجود مناخ عمل يساعد على الابتكار وتشجيع الأفكار الجديدة .
 - ١٥- تخفيف ضغوط العمل الوظيفية .
 - ١٦- توفير فرص التطوير المهني من خلال التدريب والتعليم المستمر .
- نحو تصور لزيادة جودة الأخصائي الاجتماعي :
- يتكون هذا التصور من بعدين :
- الأول : يتعلق بالأخصائيين الاجتماعيين الممارسين .

الثاني : يتعلق بعملية الإعداد الأكاديمي لطلاب الخدمة الاجتماعية للدخول إلى سوق العمل بمستوى جودة مرتفع .

وفيما يلي عرض لمكونات كل بعد على حدة :

البعد الأول : والخاص بالأخصائيين الاجتماعيين الممارسين :

وهنا يقترح المؤلف لرفع مستوى جودتهم ما يلي :

١- تنظيم برنامج للتعليم المستمر للأخصائيين الاجتماعيين يمكن أن يستخدم فيه التعليم عن بعد ، وشبكة الفيديو Vedio Confrance لرفع معدل الأداء المهاري والمهني للأخصائيين الاجتماعيين على أن يشترط لاستمرار الأخصائي الاجتماعي في العمل بمؤسسته الحصول على شهادة تأهيل من هذا البرنامج ، على أن تتولى مسؤولية تنظيم هذا البرنامج لجنة فيئة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الخدمة الاجتماعية .

٢- تنظيم دورات تدريبية للأخصائيين الاجتماعيين في المجالات المختلفة تركز على ورش العمل Work Shop والتدريب على المهارات المهنية المطلوبة للممارسة حسب طبيعة كل مجال ، على ألا تقتصر على محاضرات نظرية وإنما يصمم لها برنامج يطبق فيه المتدرب المهارات المخططة بالفعل تحت إشراف وتوجيه المدربين. ويمكن إعداد أفلام تعليمية تستخدم في تلك الدورات لتعميم الفائدة منها .

٣- إصدار مجلة شهرية للخدمة الاجتماعية تباع بسعر رمزي لجميع الأخصائيين الاجتماعيين بمبلغ (١) جنيه مثلا ، وتضم كل جديد من نماذج ومهارات وأساليب الممارسة اللازمة للأخصائيين الاجتماعيين

ويكون هناك اتفاق بين النقابة وكليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية على إصدار تلك المجلة وتعميمها .

٤- السعي لتشكيل مجلس تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية ، تكون مهمته إصدار تلك المجلة وكذلك المتابعة والتفتيش على الأخصائيين الاجتماعيين على مستوى الجمهورية للتأكد من متابعتهم لكل جديد يصدر عن المجلس واقتناؤهم للمجلة وفهمهم لكل ما ينشر فيها ، بما يؤدي إلى رفع مستوى جودتهم في سوق العمل ، مثلما يسعى الطبيب باستمرار لقراءة كل ما هو جديد ويشترك في الدورات العلمية للطب ، وهنا يكون على جميع الأخصائيين الاجتماعيين الاشتراك إجباريا في تلك المجلة ، وترسل إليهم على عناوين عملهم حتى نضمن إطلاعهم على كل ما هو جديد .

٥- إعداد اختبار لمستوى الجودة ، ويطبق على جميع الأخصائيين الاجتماعيين ، بمعرفة مجلس تعليم وممارسة الخدمة الاجتماعية ، ومن يحصل على درجة أقل من ٨٠% في هذا الاختبار يعتبر متدني الجودة ، ويكلف بالانضمام لبرنامج التعليم المستمر ، والدورات التدريبية لرفع معدل جودته ، على أن تشمل معايير الجودة العناصر التالية:

(القدرة على استخدام الحاسب الآلي - إجابة اللغة الانجليزية - معرفة القوانين والتشريعات الخاصة بالمؤسسة التي يعمل بها - معرفة أنواع المشكلات المختلفة وسبل مواجهتها - إجابة المهارات المرتبطة بطرق الخدمة الاجتماعية - إجابة استخدام الإحصاء في بحوث الخدمة الاجتماعية - إجابة تطبيق الأسس النظرية لمهنة الخدمة الاجتماعية - إجابة استخدام العمل الفرقي - القدرة على ربط مؤسسته بالبيئة المحيطة - الحرص على التعليم المستمر - القدرة على وضع الخطط على أسس

علمية وتنفيذها - القدرة على استخدام ذاته بطريقة مهنية - القدرة على تقويم جهوده وجهود الآخرين).

٦- السعي لاستصدار تشريع يراعي نطاق التمكن للأخصائي الاجتماعي عند تعيينه بحيث يعين في كل مؤسسة عدد كافي من الأخصائيين الاجتماعيين حتى لا يعانون من ضغط العمل ، الذي يؤثر على مستوى جودتهم ، وقدرتهم على الأداء المهني بشكل فعال ، على أن يشمل هذا التشريع تحسين الوضع المالي للأخصائي الاجتماعي ، حيث أن راتبه هو المصدر الوحيد لمعيشته عكس التخصصات الأخرى التي قد تجد أعمالا إضافية لتحسين دخلها . على أساس أن إشباع الحاجات الأساسية للأخصائي الاجتماعي سوف يساعده على التفرغ للعمل المهني وإتقان المهارات اللازمة لأدائه.

البعد الثاني : والخاص بعملية الإعداد الأكاديمي لطلاب الخدمة الاجتماعية لتهيئتهم للدخول إلى سوق العمل بمستوى جودة مرتفع :

وفي هذا البعد يوضح المؤلف أن كلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان قد طورت من لاحتها الداخلية التي بدأت في التطبيق من العام الجامعي ٢٠٠٠/٩٩ م وقد راعت الكلية في تلك اللوحة إضافة بعض المقررات المطلوبة لسوق العمل كالحاسب الآلي ، واللغة الإنجليزية ، والتدريب على المهارات ، وغيرها .

وهنا يقترح المؤلف لتطوير الإعداد الأكاديمي للطلاب بما يرفع من مستوى جودة الأخصائي الاجتماعي ما يلي :

١- التدقيق في الاختبارات الشخصية للطلاب من خلال إعداد نماذج اختبارات مقننة للقدرات المطلوبة لدراسة الخدمة الاجتماعية ، ولا يلتحق الطالب بالدراسة إلا إذا اجتاز تلك الاختبارات بنجاح .

٢- تطوير المقررات بحيث تركز على التطبيق العملي ، وبالتالي يكون كل مقرر متضمنا في كل فصل من فصوله تمهيدا نظريا يوضح أساسيات هذا الفصل ، ثم حالة تطبيقية توضح كيفية تطبيقه مع تدريب الطلاب على التطبيق في هذه الجزئية ، حيث أننا نعد مهنيين يجب أن تكون عملية إعدادهم منصبة على التطبيق والممارسة أكثر من التنظير ، كما يجب إحضار حالات عملية من التدريب الميداني وتحليلها ومناقشتها في قاعات الدراسة .

كما يجب وضع نموذج لاختبار تطبيقي في نهاية كل فصل ليتدرب الطالب عمليا على ما درسه في صورة اختبار تدخل درجته ضمن أعمال السنة حتى يأخذه الطلاب بالجدية اللازمة .

٣- وهذا يتطلب تقليل الأعداد بما يحقق إمكانية التفاعل الإيجابي بين الأستاذ وطلابه، بحيث لا يزيد عدد الطلاب في المجموعة الواحدة عن ٢٥ طالب ، ويمكن للأستاذ الواحد أن يدرس لأربعة مجموعات في الأسبوع فقط حتي يتمكن من العطاء والتحليل والتعمق بما ينقل الخبرة المعرفية للطلاب ويدربه على إمكانية التطبيق العملي في المواقف المماثلة ، على أن يتم تسجيل الحالات على شرائط فيديو كاسيت لاستخدامها في العملية التعليمية .

٤- إتقان المهارات المرتبطة بالكمبيوتر ومختلف استخداماته سواء في إجراء البحوث وتحليلها أو في تخزين البيانات أو في عرض نتائج

بحوثهم أو تقاريرهم من خلال برامج الـ powr point program
وإستخدام الـ data show .

٥- إجادة اللغة الإنجليزية قراءة وكتابة ومحادثة من خلال إنشاء معامل
للغة يتم التدريس من خلالها لإكساب الطلاب مهارات اللغة .

٦- تطوير التدريب الميداني من خلال :

أ- تنظيم ورش عمل لتدريب المشرفين على المهارات
المطلوب منهم إكسابها للطلاب .

ب- زيادة المكافآت المالية للمشرفين على التدريب الميداني

ج- تعيين مشرفي تدريب متفرغين للإشراف على تدريب
الطلاب على أن يشترط فيهم ما يلي :

- الحصول على درجة الماجستير في الخدمة الاجتماعية .

- عدم فتح المجال أمامه لدراسة الدكتوراه حتى يظل
متفرغا للتدريب على المهارات ويتحقق قدرته على
إكساب الطلاب تلك المهارات ، حيث يكون عمله الوحيد
والمستمر هو التدريب .

- تنظيم ورش عمل دورية لهؤلاء المشرفين لتحديد
معلوماتهم ومهاراتهم بما يتماشى مع الجديد في المهنة.

- استحداث كادر وظيفي ومالي خاص بهؤلاء المشرفين ،
بحقق لهم مستوى الدخل الكافي لاشباع احتياجاتهم ،
والناتالي تفرغهم للتدريب الميداني .

- التعاقد مع هؤلاء المشرفين على الاستمرار فترة لا تقل عن عشر سنوات ، حتى تضمن الاستمرارية والتراكم المعرفي .

د- تعميم نظام المشروع المهني في تدريب الطلاب بحيث يتم تكوين هيكل للمشروع الخاص بكل مجال من مجالات الممارسة يشرف عليه أستاذ يعاونه عدد من الأساتذة المساعدين والمدرسين ، الذين يوجهون المدرسين المساعدين والمعيدون ومشرفي التدريب المتفرغين ، لتنفيذ خطة المشروع ، على أن يراعى ألا يزيد عدد الطلاب للمشرف الواحد عن عشرة طلاب حتى يستطيع تدريبهم بصورة فعالة .

هـ- وضع خطة علمية دقيقة مقسمة لمراحل زمنية للتدريب على مهارات الخدمة الاجتماعية ، يلتزم بها جميع القائمين على أمر التدريب الميداني.

٧- تطوير نظام الامتحانات بحيث تركز على الفهم والاستيعاب ، والتذكر والتخيل والتحليل والربط ، والاستدلال ، ولا تركز فقط على الحفظ والاستظهار .

وهذا يتطلب تنوع نظم الامتحانات والخلط بينها بحيث يشمل الامتحان (المقالي ، الاختيار من متعدد ، تصحيح الخطأ ، والمواقف العملية ، وتصميم برنامج أو رسم خطة ... الخ) ويمكن أن توزع تلك الامتحانات على مدار الفصل الدراسي ، وهذا يتطلب زيادة نسبة أعمال السنة إلى ٥٠% بدلا من ٣٠% .

٨- تنظيم دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بصورة دورية لرفع كفاءتهم المهنية وإكسابهم مهارات طرق التدريس واستخدام المعينات السمعية والبصرية ، وكيفية تخطيط المحاضرة أو الدرس بالصورة التي تحقق أهدافه .

٩- تقليل الضغوط الوظيفية التي يعاني منها أعضاء هيئة التدريس وتطوير اتجاه العلاقات الإنسانية في الإدارة الجامعية .

وبذلك يمكن تحقيق المناخ الأكاديمي المناسب لرفع جودة منتج كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية وهو الأخصائي الاجتماعي الممارس العام.

الفصل الخامس عشر

المشكلات الإدارية بالمؤسسات الاجتماعية وكيفية التعامل معها

مقدمة :-

أثبتت الدراسات الميدانية وجود العديد من المشكلات الإدارية التي تواجهها المؤسسات الاجتماعية من بينها :-

- ١- عدم كفاية الاعتمادات المالية والمادية والإدوات والآلات اللازمة لتنفيذ خطط النشاط والعمل داخل المؤسسات.
- ٢- نقص عدد العاملين وارتفاع معدلات الغياب بينهم.
- ٣- غموض اللوائح المنظمة للعمل وعدم وضوح القواعد والتعليمات.
- ٤- عدم تفويض السلطات بالقدر اللازم لحسن سير العمل.
- ٥- نقص كفاءة العاملين داخل المؤسسات الاجتماعية وعدم تنظيم برامج ودورات تدريبية فنية متخصصة لرفع مستوى مهاراتهم.
- ٦- عدم وجود نظام للمعلومات يسمح بتبادل المعلومات بين المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- ٧- غياب التنسيق بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى وكذلك التنسيق الداخلي بين أقسام المؤسسة نفسها.
- ٨- عدم مشاركة العاملين في الإدارة وفي عمليات صنع القرار.
- ٩- عدم العدالة داخل المؤسسة.
- ١٠- عدم تطوير إجراءات العمل وجمودها.
- ١١- عدم الالتزام بتنفيذ خطط العمل في مواعيدها.
- ١٢- عدم كفاية الحوافز لإشباع احتياجات العاملين.

هذا ويمكن تصنيف تلك المشكلات في عدد من الأبعاد التي تناولتها العديد من الدراسات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- ١- العمليات الإنسانية داخل المنظمة.
 - ٢- الاتصال داخل المنظمات.
 - ٣- العوامل الثقافية والقيمية وتأثيرها على بناء المنظمات.
 - ٤- نظم المعلومات داخل المنظمات.
 - ٥- علاقات العمل داخل المنظمات.
 - ٦- ظروف العمل واحتياجات العاملين داخل المنظمات.
 - ٧- العمل الفريقي داخل المنظمات.
 - ٨- الجماعات الصغيرة ومواجهة مشكلات المنظمات.
 - ٩- سلوك القيادات والمشرفين داخل المنظمات.
 - ١٠- السياسات التنظيمية ووظائف المنظمات.
 - ١١- التمييز على أساس النوع والسن وانعكاسه على العلاقات الإنسانية داخل المنظمات.
 - ١٢- النزاعات والعنف والصراع داخل المنظمات.
 - ١٣- الإجهاد الوظيفي والضغط داخل المنظمات.
- وسوف نتناول تلك الأبعاد فيما يلي بالتوضيح مع توضيح كيفية التغلب على المشكلات المصاحبة لكل بعد في نهاية عرضه.

أولاً : العمليات الإنسانية داخل المنظمة :

حيث ترى فيجا Vega (١٩٩٦) أن منظمات الأعمال التي كانت في وقت ما صغيرة وناجحة ، تحدث لها أحياناً بعض المشكلات عندما تضيف أعداداً جديدة من العاملين لقوتها الوظيفية . كما أوضحت أن إدارة الناس تعني العمليات الإنسانية ، وقدمت أربعة أنواع من العمليات الإنسانية التي تحتاج لعناية خاصة من مديري منظمات الأعمال في وقت واحد وهي:

١- التحفيز .

٢- بناء الفريق .

٣- مهارات الاتصال .

٤- إدارة الصراعات .

كما أوضحت ضرورة فهم المديرين للضغوط التي يتعرض لها الموظفون ومقابلة احتياجاتهم لما يترتب على ذلك من تخفيف بعض المخالفات التي ربما تواجه الشركة سواء في نوع الخدمة أو في العمليات الداخلية للشركة ونخلص من ذلك إلى أن العمليات الإنسانية المطلوبة داخل مواقع العمل تشمل التحفيز وبناء الفريق ومهارات الاتصال وإدارة الصراعات والتفاعلات في جماعات العمل.

ثانياً : الاتصال داخل المنظمات :

وتدعياً لأهمية موضوع الاتصال داخل المؤسسات وانعكاسه على نجاحها أوضحت هانت Hunt (١٩٩٦) أن التجديد في التكنولوجيا الآن يتيح للناس التصوير بالفيديو بشكل أسرع وأكفاً أكثر من أي وقت مضى .

ولكن على الرغم من تعدد الاتصالات وسهولتها من خلال الثورة التكنولوجية ، إلا أن القدرة على الاتصال لم تتطور بمقدار نسبة التغير في التكنولوجيا المتاحة. ولقد ناقشت مجموعة من الأسئلة حول :

١- ماذا يعني الاتصال بالنسبة للمنظمات التي تكون فيها إحدى وظائف الاتصال إلهام الناس وتحفيزهم للعمل والتصرف لخلق الثقة ؟

٢- كيف أثر التغير في التكنولوجيا ومهارات الاتصال التي يحتاجها التنفيذيون في تلك المؤسسات ؟

وفي النهاية فإن الناس في حاجة لأن يتأكدوا أن لغتهم ومفرداتهم تناسب الرسالة التي يريدون توصيلها ، وكذلك هم في حاجة لأن يكونوا واعين كيف يؤثر المستمعون المتغيرون والمنظمات المتغيرة على قدرتهم على الاتصال ، وفوق كل هذا فإنه في هذا العصر الذي يتميز بالاتصالات الإلكترونية السريعة فإن على الناس ألا ينسوا أهمية الاتصال المباشر (وجهاً لوجه).

ومن ذلك نجد أن الاتصال داخل مواقع العمل يعتبر من العمليات الحيوية التي تساهم في تعميق العلاقات بين العاملين وبعضهم البعض وبينهم وبين الإدارة سواء بالاتصال غير المباشر أو بالاتصال الشخصي والمباشر والذي هو أكثر تأثيراً على التفاعلات وعلى العلاقات بين العاملين داخل مواقع عملهم ، ولعل هذا ما حدا ببعض الباحثين لدراسة الالتيكييت داخل مواقع العمل وتأثيره على العلاقات الإنسانية ومنها دراسة صنو Sunoo (١٩٩٦) التي تناقش آراء خبراء الموارد البشرية حول تأثير الآداب غير اللائقة على إضعاف علاقات الموظفين مع بعضهم البعض ،

حيث تعتقد دينا كولبيك Dayna Kolbeck أن واحدة من وظائف العلاقات الإنسانية هي مخاطبة السلوكيات غير الجيدة في مواقع العمل ، كما تقول نورين دريسر Norine Dresser إن المشاكل الاجتماعية كثيراً ما تحدث في مجتمعات مختلفة الثقافة . لأن الأفراد المشاركين في هذه المشاكل يأتون من خلفيات ثقافية مختلفة.

وتعتقد دريسر Dresser أن الأمريكيين يجب أن يعتذروا لزملاء العمل الأجانب ، عندما يفسر هؤلاء الزملاء بعض السلوكيات باعتبارها غير مقبولة أو فيها إساءة لهم ، حتى ولو كانت هذه السلوكيات عادية بالنسبة للأمريكان.

وإذا كانت عمليات الاتصال والتفاعل بين العاملين داخل مواقع العمل مهمة بالنسبة لتعميق العلاقات الإنسانية بين العاملين فإتبه من الضروري أن تضع المؤسسات الجامعية في اعتبارها أهمية تلك العمليات في مناهجها.

ولعل ذلك ما جاء في دراسة فست وآخرون Vest, et. Al. (١٩٩٦) عن كفاية تدريب وإعداد الطلاب على مهارات الاتصال في المؤسسات الجامعية . وقد أعطى أفراد العينة توصيات لتغيير المناهج لتحسين إعداد الطلاب وتجهيزهم للقيام بمهام الاتصال العامة داخل مواقع العمل.

أفاد المهندسون أن الاتصال هو نشاط أساسي يستهلك تقريباً نصف يوم العمل ، وتأسيساً على ذلك أوصت الدراسة بجعل المناهج ملائمة بحيث تضم ممارسة حل المشاكل بشكل تعاوني والسعي لجعل كفاءة الاتصال جزءاً أساسياً من درجات الطلاب ، وأن يطلب من الطلاب خلال فترة دراستهم

الأكاديمية أن يدرسوا أساليب الكتابة الأكاديمية وكيفية عرض وتقديم البحوث.

ونخلص من ذلك إلى :

- ١- أن الاتصال المباشر له أهمية كبيرة في مواقع العمل ، مما يوجب أهمية تطوير المناهج الدراسية لتحسين إعداد الطلاب وتجهيزهم للقيام بمهام الاتصال داخل مواقع العمل.
- ٢- أن من وظائف الاتصال تحفيز الأفراد للعمل والتصرف لخلق الثقة بينهم بما يدعم العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل.
- ٣- أن من وظائف العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل مخاطبة السلوكيات غير الجيدة وتعميق آداب التعامل (الإتيكيت) التي تؤثر على علاقات الموظفين مع بعضهم البعض.

ثالثاً : العوامل الثقافية والقيمية وتأثيرها على بناء المنظمات :

وسوف نتناول في هذا المحور جانبين وهما :

- أ- الجانب الخاص بالعوامل الثقافية وتأثيراتها على العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل والتي تشمل الأنماط الثقافية السائدة في مواقع العمل وأهمية اعتماد الخدمة الاجتماعية على المدخل متعدد المعارف Interdisciplinary Approach ليتمكنها التعامل مع الثقافات المتغيرة في العصر الراهن في مواقع العمل المختلفة من خلال حصول الأخصائي الاجتماعي على معارف متنوعة حول الثقافات المختلفة في العالم والقيم الدينية في الديانات المختلفة .

وكذلك يتناول هذا الجانب العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية لمواقع العمل.

ب- الجانب الخاصة بالعوامل القيمية وتأثيراتها على العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل ، والتي تشمل دور القيم في تحديد البناء التنظيمي، وأهمية التقاء قيم العاملين داخل مواقع العمل مع القيم السائدة في المجتمعات المحلية المحيطة بالمؤسسات . وتأثير القيم على الخدمات الإنسانية واستخدام التكنولوجيا الحديثة . وفيما يلي عرضاً لكلا الجانبين :

أ- العوامل الثقافية في مواقع العمل :

تؤثر الصور العقلية التي يشترك في حملها الأفراد داخل مواقع العمل والتي تمثل أنماطاً ثقافية سائدة Stereotype على العلاقات الإنسانية بين العاملين مما حدا بفالكينبرج Flakenberg (١٩٩٠) إلى القول أن نموذج الإدراك الاجتماعي للأنماط الثقافية السائدة ، يركز على الأحوال التي تؤدي إلى زيادة في دقة الأنماط الثقافية السائدة ، فيما يتعلق بمكانات الأفراد الذين يمثلون أقلية.

ولقد أجرى دراسة على أنماط ثقافية سائدة حسب النوع (ذكر - أنثى) في مواقع العمل ، تناولت العمليات التي تتضمن تدعيم ومراجعة الأنماط الثقافية السائدة بشكل عام والأنماط الثقافية السائدة على أساس النوع بشكل خاص . نحو الإدارة والعملاء والنماذج . وتمت مناقشة تلك العمليات على ضوء الاعتبارات التالية :

١- الأنماط الثقافية السائدة كعمليات معرفية يعتمد عليها البشر.

٢- الاحتمالية الضمنية لتغير الأنماط الثقافية السائدة.

٣- الفترة الطويلة من الزمن المطلوبة لتغيير الأنماط الثقافية السائدة.

كما طرحت الدراسة بعض الاستراتيجيات الإدارية للتغلب على الأنماط الثقافية السائدة من خلال زيادة تدفق المعلومات وبناء العضوية في جماعات العمل بصورة عمدية.

وقد طالب مينجلي Midgley (١٩٩١) بعمل مراجعة للمبادئ الحالية لتدخل الخدمة الاجتماعية لتشمل الوعي والإدراك لعنصر تعدد الثقافات . وأوضح أن هناك تزايداً في تعدد ثقافات العملاء في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الأخرى وقدم منظوراً علمياً مفيداً يركز على المدخل الدولي والمدخل مزدوج الثقافة مثل نموذج التنمية الاجتماعية . وهذا المدخل يجب أن يكون متعدد المعارف Interdisciplinary طالما أن المشاكل التي تواجه الدول الصناعية ودول العالم الثالث تشمل المشردين - المحرومين - المرضى - الأميين - الفقراء - ومن لا يملكون أرضاً - ومن يعانون من سوء التغذية . وعلى ذلك فإن التعريف الحقيقي لدور ممارس الخدمة الاجتماعية ، يجب أن يشمل عملية التنمية الاجتماعية ، ويأخذ في الحسبان عنصر تعدد الثقافات.

ويقول شانج وسنغ Chung & Singh (١٩٩١) إذا كان الأخصائيون الاجتماعيون راغبين في التعامل بطريقة إنسانية مع النمو المعاصر للهجرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وللتزايد المتنوع الذي حدث في المجتمع ، فهم في حاجة إلى أن يصبحوا ملتزمين بالثقافة العالمية ، وعلى ذلك فهم في حاجة إلى معلومات متكاملة عن القيم الدينية المختلفة ومعلومات متكاملة عن فهم التفاعلات الشخصية والاجتماعية . وكذلك

معلومات عن الأنواع المختلفة من الثقافات في العالم ، وعليهم أن يعرفوا المنظورات المختلفة التي تقدم بواسطة كل من الأديان التالية (الكونفوشيوسية - الطاوية - الهندوسية - البوذية - اليهودية - المسيحية) وعليهم أن يقارنوا فيما بينها.

وتفترح ديامانت Diamant (١٩٩٢) أن الثقافات المحلية ، سواء كانت متجانسة أو غير متجانسة ، تساعد في تحديد الثقافة التنظيمية لمواقع العمل ، وتلك الثقافة التنظيمية قد تأتي من مصادر خارجية أو داخلية من داخل المنظمة ، وتحدد تلك الثقافة عن طريق حدود المنظمة.

وبالرغم من أن التكنولوجيا معروفة بأنها عامل مسيطر على الثقافة التنظيمية ، فإن هناك نقاشاً حول الدور الذي تلعبه الثقافة في التقليل من المحددات التكنولوجية أو من السيطرة التكنولوجية ، سواء في المجتمعات المتقدمة أو النامية.

وتقدم ديامانت عدداً من العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية من بينها :

١- تدني قوة الاتحادات العمالية خاصة في أمريكا والتي أدت إلى تقوية ساعد الإدارة في مواجهة القوي العاملة ومن ثم أدت إلى التركيز على قضايا الإنتاج.

٢- الثقافة خارجية المنشأ تساعد في تشكيل وظيفة مواقع العمل التعاوني.

٣- الأهمية التي حصلت عليها منظمات مواقع العمل انعكست على أن يصطبغ العمل داخلها بصبغة إنسانية ، وهذا يعطي معايير ثقافية خاصة ، تؤثر بدورها على جودة الحياة العملية.

ولقد قدم داتجي وبيكيت (Dunjee & Beckett) (١٩٩٥) نموذجاً لمساعدة الأخصائيين الاجتماعيين على التعامل مع الثقافات المتعددة يركز على نموذج عملية الاتصالات ، والذي صمم لمساعدة الأخصائيين الاجتماعيين ليصبحوا ممارسين فعالين في التعامل مع الثقافات المتعددة من خلال الخطوات التالية :

١- الاعتراف بالاختلافات الثقافية.

٢- أعرف نفسك (ثقافتك).

٣- أعرف ثقافة الآخرين.

وقد أوضح كل من ستيفنسون وبارتونيك Stevenson & Bartunek (١٩٩٦) أن التوافق الثقافي في المؤسسات يمكن أن يتم تناوله من جهة التكامل والاختلاف والاتجاهات الهدامة . حيث أنه تحت هذه الاتجاهات توجد اعتقادات مختلفة عن تأثير القوة والتفاعل والوظيفة على وجهات النظر الثقافية في المؤسسات.

وعلى مستوى الجماعة فإن التفاعل غير الرسمي بين المجموعات لا يؤدي إلى توافق ثقافي . لكن المجموعات التي تشغل وظائف متماثلة أو أدواراً مبتكرة من خلال التفاعل في شبكة التأثيرات . تشترك في وجهات نظر ثقافية متشابهة.

ويقترح أن التأثيرات المتنبأ بها من التكامل والاختلاف والاتجاهات الهدامة يمكن لها أن تتجمع في المؤسسات ، كما أن فهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية في الوظائف داخل المؤسسة يمكن أن يقوى تقدير القيم غير المعلنة لفهم العلاقات الثقافية.

ب- العوامل القيمية في مواقع العمل :

إذا كان للجوانب الثقافية أهميتها داخل مواقع العمل إلا أن الجوانب القيمية لها أهمية كبيرة أيضاً.

حيث يرى هنجز وآخرون Hinings , et. al (١٩٩٦) أن التطورات الأخيرة في نظرية المنظمات تركز على الحاجة لدراسة العلاقة بين القيم التنظيمية وبناء تلك المنظمات . وأن القيم هي التي تحدد البناء التنظيمي وتعطيه معنى ، وأن هناك تجانساً بين قيم الصفوة وطبيعة النماذج التي تضعها المؤسسات وتحددها لنفسها.

وعن أهمية الالتقاء بين معتقدات العاملين داخل المنظمات ومعتقدات سكان المجتمع المحلي المحيط بها جاءت دراسة نيسو هاوس وتشابلمان Newhouse & Chapman (١٩٩٦) عن " التحول التنظيمي - دراسة حالة لمنظمتين محليتين " . وتصف الدراسة منظمتين محليتين في كندا حاولتا إحداث تغييرات في العاملين من المرتبة الثانية وتغيير نظام المعتقدات الخاص بهم لتجعل منظماتهم تعمل بشكل منظم مع الاعتقادات التقليدية لسكان المجتمع المحليين وقيمهم وعاداتهم . إحدى هاتين المنظمتين حققت تغييراً ناجحاً والثانية تركت فكرة التغيير هذه بعد سنتين من بدايتها . كما أثبتت الدراسة أن عملية التحول التنظيمي للمنظمة

النجاحة كان ذا قيمة تكرارية متزايدة وذا أوجه متعددة ويحتاج إلى وقت طويل للاكتمال.

وترى فرازي Frazee (١٩٩٦) أن المشاركة الجماعية تقلل من الضغوط النفسية في مواقع العمل.

وعن تأثير القيم على الخدمات الإنسانية التي تقدم في مواقع العمل أوضح ديكينز Dickens (١٩٩٦) أن صناعة الخدمات الإنسانية يستم تعريفها بأنها هي النماذج الفرعية لمهن الخدمات التي تتعامل مع تقديم الخدمات للمستهلكين بهدف تحقيق تغير مفيد في هؤلاء المستهلكين ، وناقش مجموعة من مميزات هذه الخدمات بما فيها تأثير أنظمة القسم والأيديولوجيات ومصادر التمويل على اختلافها وقضايا اختيار المستهلكين. هذه المميزات وغيرها يعتقد ديكينز أنها مصيرية ولها تأثيرات مهمة في إدارة الخدمات الإنسانية وفي بنية المؤسسات ، وتكنولوجيا توصيل الخدمات.

كما أوضح بييرس وهنري Pierce & Henry (١٩٩٦) أن القرارات الأخلاقية المتعلقة بتكنولوجيا الكمبيوتر واستخدامه تتأثر بثلاثة عوامل أولية :

- ١- القواعد الخاصة بالشخص نفسه.
- ٢- أي قواعد غير رسمية خاصة بالسلوكيات الأخلاقية لموقع العمل.
- ٣- التعرض للقواعد الأخلاقية الرسمية.

وقد تناولوا الأهمية النسبية لهذه القواعد بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر على هذه القواعد . من خلال إجراء مسح على المستوى القومي طبق

على أخصائيي نظم المعلومات . وقدمت الدراسة مجموعة من المؤشرات المفيدة للقائمين على التعليم وأصحاب العمل فيما يتعلق بتطوير مقاييس أخلاقية مقبولة.

وأخيراً تناول داتلسي وآخرون (Danley, et. al. ١٩٩٦) في دراسة لهم عن " نظرة الموارد البشرية للأخلاقيات في مواقع العمل : هل البرابرة قادمون ؟ " .

وطبقت تلك الدراسة على (١٠٧٨) من موظفي الموارد البشرية وتوصلت إلى نتيجة مؤداها أنه لا توجد أزمة أخلاقية في مواقع العمل حيث أن (٧) من (٣٧) موقفاً تم وصفها بأنها مشاكل خطيرة من أكثر من (٢٥%) من المبحوثين . وأفاد موظفو الموارد البشرية بأن مؤسساتهم جادة فيما يتعلق بكشف ومساءلة أي سلوك أخلاقي غير منضبط ، وأن الإدارة العليا عندها التزام بالتصرفات الأخلاقية في مؤسسات الأعمال . كما أن السلوك الشخصي لا يتم التنازل عنه حتى يستطيع الشخص أن يتوافق مع توقعات الشركة . وأن ضغوط الأداء لا تقود إلى السلوك غير الأخلاقي. ونخلص من ذلك إلى :

١- أن الأنماط الثقافية السائدة بين العاملين في مواقع العمل تحتاج لفترة زمنية طويلة لتغييرها ويمكن التغلب عليها من خلال زيادة تدفق المعلومات وبناء العضوية في جماعات العمل بصورة عمدية.

٢- أن الثقافات المحلية تساعد في تحديد الثقافة التنظيمية لمواقع العمل. والتي تتأثر بتدني قوة الاتحادات العمالية ، كما أن الثقافة خارجية المنشأ تساعد في تشكيل وظيفة مواقع العمل .

٣- أن وجهات النظر الثقافية داخل مواقع العمل تختلف باختلاف الموقع الوظيفي والقوة الرسمية ، كما أن أهمية مواقع العمل ، جعلت العمل داخلها يصطبغ بالصبغة الإنسانية.

٤- أن الخدمة الاجتماعية في مواقع العمل يجب أن تعتمد على المدخل المتعدد المعارف لكي تستطيع أن تتعامل مع المشاكل المتنوعة والثقافات المتنوعة للعاملين ، من خلال حصول الأخصائي الاجتماعي على معلومات متكاملة عن الثقافات المختلفة في العالم والقيم الدينية المختلفة ، وأن يعمل مع الثقافات المتعددة من خلال الاعتراف بالاختلافات الثقافية ومعرفة ثقافته الذاتية وثقافة الآخرين.

٥- أن القيم هي التي تحدد البناء التنظيمي وتعطيه معنى.

٦- أن تغيير معتقدات العاملين داخل المنظمة لتعمل بشكل منتظم مع معتقدات سكان المجتمع المحليين وعاداتهم وقيمهم ، يساعد على نجاح المنظمة ولكنه يحتاج إلى وقت طويل ، كما أن إدارة الخدمات الإنسانية تتأثر بالقيم والأيديولوجيات السائدة في المجتمع.

٧- أن العلاقات الناجحة بين العمال في مواقع العمل تؤثر إيجابياً على أدائهم لأعمالهم ، كما أنه لا توجد أزمة أخلاقية في مواقع العمل عندما تلتزم الإدارة العليا بالتصرفات الأخلاقية ، وتكشف أي سلوك أخلاقي غير منضبط وتحاسب صاحبه.

رابعاً : نظم المعلومات داخل المؤسسات :

ونتناول هنا تأثير نظم المعلومات داخل مواقع العمل على عمليات صناعة القرار ودور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنسيق الجيد بين مختلف الجماعات ، حيث أنه كلما زادت قنوات المعلومات بين الإدارة والمستويات الأدنى تقل المشكلات التنظيمية ومن ثم تنمو العلاقات الإنسانية بين العاملين.

حيث أوضح وينتلك وفلاندر (Wentink & Vlaander ١٩٩٠) أن تكنولوجيا المعلومات سوف تساعد على بزوغ فكرة العمل الفريقى ، والتركيز على المشكلة ، وجماعات العمل المرنة المدعومة بالاتصالات الإلكترونية كشكل تنظيمي أساسي في منظمات الخدمات.

كما أوضحنا أن فرق العمل والهياكل الأخرى لصناعة القرار سوف تقدم الأساس للشكل الدائم للمنظمة مع جماعة المؤسسين ومجموعة قليلة من الإدارة الوسطى ويأتي دور تكنولوجيا المعلومات في أنها تمكن الجماعات المنتشرة جغرافياً لتنسق عملها بشكل أفضل من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية وتحسين القدرات الاتصالية وعلى ذلك فإن سهولة الحصول على المعلومات سوف تؤدي إلى تكامل الأنظمة وتحسين اتصالات الجماعة لدرجة كبيرة ، وكذلك تحسين عمليات المنظمة سواء في التنظيم على الأساس التقليدي أو على الأساس الوظيفي أو على أساس المنتج أو على الأساس الجغرافي.

كما أن نمو تكنولوجيا المعلومات سوف يؤدي أيضاً إلى تحسين الحصول على المعلومات حيث أن المعلومات سوف تكون مجمعة ومنظمة ومكملة لبعضها البعض . ويرجع هذا إلى تكامل البيانات والمعلومات

والاتصالات التنظيمية المتاحة وعمليات المنظمة ، حيث أن المعلومات المتاحة بشكل متكامل سوف تمكن من الاتصالات الفعالة داخل المنظمة.

ونظراً لأهمية المعلومات والمعرفة داخل مواقع العمل وانعكاسها على العلاقات الإنسانية بين العاملين اقترح توبين (Toupin 1991) أن هدف التعليم يجب أن يتجه إلى المهارات العامة وليس للمعرفة المتخصصة، كما أن التعليم داخل مواقع العمل ينبغي أن يقوم على مسح عام للتعرف على مستوى معرفة العمال ، وشكل التدخل الذي يتم من خلاله انتقال المعرفة . وقد عرض لهذا الأمر في سياق وصفي ديناميكي لظاهرة التعليم في مواقع العمل ، والتي تظهر بشكل كبير في الأعمال التنافسية والمقاومة لنقل مفاهيم عمل جديدة . وإجراءات فنية أو تقنية جديدة.

وهذا النموذج من نقل المعرفة يطرح عدداً من المشكلات التطبيقية المتعلقة بالأعمال ، بسبب أن عملية نقل المعرفة وإرسائها عملية شاقة وتتطلب وقتاً طويلاً . والقضية المطروحة هنا تتعلق بالمعرفة المتخصصة في مواقع العمل أكثر من برامج المعرفة العامة . حيث إن العمال يجب أن يشاركوا ويحترموا مهام العمل لكي ينجح هذا النوع من التعليم.

ويطرح توبين عدة أسئلة على سبيل المثال فإن منظور الشركات الخاصة يمكن أن يتغير نحو زيادة التعليم ونقل المعرفة النوعية ليضمن كلاً من الحراك الداخلي للموظفين والحراك بين الأعمال المختلفة . كما أن التعليم إذا كان يهدف إلى تكوين شخصيات جديدة تهتم بالعمل المجتمعي فإن هذا الأمر سيحل محل القرارات الانفرادية الخاصة بالمدير والموجهة للعلاقات الإنسانية.

ويوصى بضرورة أن يؤخذ بعين الاعتبار المخاطر الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المتأصلة في المدخل الاستقرائي Inductive approach الذي يعطي المهارات قيمة عالية على مستوى العلاقات الاجتماعية في العمل.

هذا ويظهر أوسرمان وبن بينشيتي Oyserman & Benbenishty (١٩٩٣) بوضوح أهمية نظم المعلومات داخل المؤسسة والمراحل المطلوبة لها ، حيث يصفان تأثير نظم المعلومات العلاجية على موظفي منظمات الخدمة الإنسانية ، وعلى هذه المنظمات ككل . وحددا أربع مراحل في عملية حل المشكلة وهي :

١- تجميع المعلومات.

٢- تشغيل المعلومات (عملية التشخيص).

٣- الحكم المهني (تحليل البيانات وتفسيرها).

٤- اتخاذ القرار.

وقد قدما تلك المراحل الأربع باعتبارها مراحل في شكل تغذية عكسية مثل تسلسل الفعل حيث أن نتيجة مرحلة معينة قد تؤدي إلى معلومات تفيد في المرحلة التالية . كما ناقشا التأثير المحتمل لنظام المعلومات العلاجي على الممارسين في كل المستويات من أول العمالة في أدنى مستوى إلى القيادة العليا داخل المنظمة العلاجية . وتم تحليل هذا النظام الذي يركز على تأثير المعلومات العلاجية على الممارسين في كل المستويات.

وإذا كانت تكنولوجيا المعلومات تؤدي إلى تحقيق اتصالات فعالة فإنها أيضاً تؤثر على مستوى الأداء وعمليات التشغيل.

كما أوضح جرونفلد وآخرين Gruenfeld, et. al. (١٩٩٦) تأثير تكوين الجماعة وإتاحة المعلومات لأعضائها على عمليات الجماعة وصناعة القرار . ولقد طبقا دراسة على ثلاث مجموعات تحاول أن تأخذ قراراً لحل مشكلة لغز جريمة معينة ، وكل مجموعة تتكون من ثلاثة أفراد ، المجموعة الأولى تتكون من ثلاثة أفراد يعرفون بعضهم البعض ، والمجموعة الثانية تتكون من فردين يعرفون بعضهما والثالث غريب عنهما والمجموعة الثالثة مكونة من ثلاثة أعضاء لا يعرفون بعضهم البعض . وقبل المناقشة الجماعية يعطي دليل لهذه الحالة يوضح نوع المشاركة المطلوبة منهم.

ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن كل المجموعات المكونة من أعضاء غرباء كانت في الغالب تستطيع أن تحدد المشكوك فيه بشكل صحيح في هذه الجريمة عندما يتم اشتراكهم في المعلومات بشكل متكامل فيما بينهم، ومع ذلك فإن المجموعة التي تتكون من أعضاء كلهم يعرفون بعضهم البعض، والمجموعة التي فيها عضوان يعرفان بعضهما وعضو غريب . تستطيعان أن تحدد الشخص المشكوك فيه في الجريمة بدون إعطائهم الفرصة للتشاور والمشاركة في المفاتيح الأساسية لحل المشكلة.

وهذا الشكل من النتائج يرجع إلى استراتيجية مجموعة Aggregation للغرباء واستراتيجية المعلومات المتداخلة أو المتفاعلة في المجموعات الثانية.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن تكنولوجيا المعلومات تساعد على بزوغ فكرة العمل الفريقي

داخل مواقع العمل.

٢- أن تكنولوجيا المعلومات تساعد الجماعات المنتشرة جغرافياً

وكذلك الجماعات المتنوعة داخل موقع العمل الواحد على تنسيق

جهودها بشكل أفضل من خلال استخدام الاتصالات الإلكترونية ،

كما أنها تؤثر على عمليات صناعة القرار داخل المؤسسة.

٣- أن نظم المعلومات تؤثر على أداء موظفي منظمات الخدمة

الإنسانية من خلال خطوات حل المشكلة القائمة على تجميع

المعلومات ثم تشخيص الموقف ثم إصدار الحكم المهني وفي

النهاية اتخاذ القرار النهائي لحل المشكلة.

٤- أن نمو تكنولوجيا المعلومات سوف يساعد على تحقيق الاتصالات

الفعالة داخل مواقع العمل ومن ثم تطوير التعليم داخل مواقع

العمل ليشمل معارف العمال وتطوير علاقات العمل.

خامساً : علاقات العمل داخل المنظمات :

ونتناول هنا الأشكال المتعددة من علاقات العمل التي تشمل أسلوب

القيادة وأخلاقيات العمل ومكافآت الأداء المتميز وأساليب تقييم الأداء

ومشاركة العمال للإدارة في اتخاذ القرارات.

وقد درس جارنتر ونولين (Gaertner & Nollen) (١٩٩٠)

العلاقة بين ممارسة علاقات العمل وأداء وحدة العمل في مؤسسة صناعية

باليوالات المتحدة الأمريكية تستخدم التكنولوجيا المتقدمة وأشارت نتائج

الدراسة إلى أن أداء وحدة العمل يتأثر بشكل كبير بجهود الموظفين والنمو

والتدريب والمشاركة ومكافآت الأداء المتميز . كما أثبتت الدراسة أن فرص الترقى والإشراف ليس لهما تأثير مباشر على أداء وحدة العمل.

وتقترح الدراسة أن التأثير الأفضل ينتج من الممارسات الوظيفية التي تستفيد استفادة كاملة من الأفراد ، وتستثمر الشخص كمرصيد ، وتكافئ السلوك المرغوب فيه.

كما قدمت دراسة مارك وارد Markward (١٩٩١) مراجعة واستعراض للأدبيات المتاحة عن العلاقات الاجتماعية للشباب في مواقع العمل بالتركيز على حالة مواقع العمل التي تحد من فرص الشباب في تنمية كفاءاتهم.

وتناقش الدراسة بعض القضايا مثل : الاضطهاد السني - أسلوب القيادة - ظروف العمل - تقييم الأداء - فاعلية الوظيفة - أخلاقيات العمل الخاصة بالشباب . وأوضحت استنتاجات الدراسة أن الفرص لتحقيق الكفاءة يمكن الوصول إليها إذا اتاحت الفرص للكبار للمشاركة في عمل الشباب ، وكذلك إذا ركزت المنشآت التجارية والصناعية على تنمية المسؤولية الاجتماعية عندما تدرب الشباب . كما أوضحت نتائج الدراسة أن تقييم أداء الوظيفة يجب أن يقوم على الاتصال المتقدم والمتطور بين الموظفين الشباب والمشرفين.

كما توصي الدراسة الأخصائيين الاجتماعيين في المدارس الثانوية بالاهتمام بالسياسة والممارسة والمبادرات البحثية لما لها من تأثير في تكوين اتجاهات الشباب . ولقد تناولت دراسة نيلسون Nielsen (١٩٩٢) * البحث عن وسائل إنتاج مرنة - أدوار الباحثين والمداخل المنهجية - استعراضاً للأدبيات الخاصة بتصميم بحوث علماء الاجتماع الخاصة بالتأثير

الاجتماعي للأساليب الجديدة في العلاقات الصناعية . حيث تقارن الاتجاهات السوسولوجية الكلاسيكية مع اتجاه بحوث الفعل وما يسمى المدخل الانثروبولوجي . وبؤرة التركيز في تلك الدراسة على دور الباحثين في خلق تصور إنساني أكثر قابلية للتطبيق في الطرق الصناعية الجديدة للإنتاج.

ولقد أوضحت الدراسة أن الباحثين المشاركين في العمل الحقلي التجريبي تقابلهم بعض المعوقات الخاصة بالعقد الاجتماعي بين الإدارة والعاملين ، ونتيجة لذلك فإن خيال السوسولوجيين يتجه للسؤال عن الكيفية التي يستطيعون بها تطوير العلاقات في مسافة محدودة.

ويتم من خلال الدراسة صياغة نوع جديد من البحث الحقلي ، حيث يجري بعض العلماء والعمال تجارب في سياق ظروف إنتاج صناعي محددة. وتستثنى تلك التجارب بشكل متعمد المستوى الإداري.

وبصفة عامة فإن استنتاجات هذا البحث ابتدائية وتقدم من مشروع داعمي حديث مستخدماً اتجاه بحوث الفعل.

وفي دراسة شابديلان Chappdelaine (١٩٩٢) عن " ديناميكية علاقات العمل في تقديم الجودة الكلية للإنتاج في شركة هيدروكوبيك Hydro Quebec بكندا " تم البحث حول الجدل بأن ديناميكية علاقات الخدمة الاجتماعية Social Work Relationships (علاقات العمل) هي الأساس لإنشاء علاقة جديدة بين الإدارة والعمال ، ناتجة عن دستور جديد ، لتسوية اجتماعية جديدة . وبناء على تحليل البيانات الخاصة بمستندات تاريخ الشركة وعلاقات العمل بها ، وإجراء مقابلات شبة مقننة مع (٥٠) مبحوثاً من أعضاء الاتحادات العمالية . ومع موظفين ومع

الإدارة في شركة Hydro Quebec . تبين وجود تجاوزات بين الأهداف الأصلية كما خططت بواسطة المديرين لفرض مشروع أداء الجودة الكلية داخل المنظمة وتنفيذ تلك الأهداف . ولقد قررت الإدارة وبدون استشارة اتحاد العمال وبدون استشارة المشرفين والموظفين أن تدخل فلسفة جديدة للإدارة في المنظمة لتعديل تلك التجاوزات ، ولقد لوحظ أنه بمجرد بدء الأخصائيين الاجتماعيين في ممارسة الفلسفة الجديدة أصبح من الصعب تعديلها بصرف النظر عن التحرك نحو ديمقراطية علاقات العمل التي تنادي بها الفلسفة الجديدة.

ونخلص من ذلك إلى :

- ١- أن علاقات العمل التي تشمل (مكافآت الأداء المتميز - مشاركة العمال في الإدارة - برامج تنمية وتدريب الموظفين - أسلوب القيادة - ظروف العمل - أخلاقيات العمل - أساليب تقييم معدلات الأداء) تؤثر على معدلات أداء وحدة العمل.
- ٢- أن العقد الاجتماعي بين الإدارة والعمال يعوق تطوير العلاقات الاجتماعية داخل مواقع العمل.
- ٣- أن علاقات العمل هي أساس العلاقة بين الإدارة والعمل.
- ٤- إن إدخال فلسفات جديدة للإدارة لتطوير الأداء بمواقع العمل يجب أن يتم بعد التشاور بين الإدارة والمشرفين والموظفين واتحادات العمال.
- ٥- أن الباحث الاجتماعي له دور أساسي في خلق تصور إنساني أكثر فاعلية للتطبيق في الطرق الصناعية الجديدة للإنتاج.

سادساً : ظروف العمل واحتياجات العاملين داخل المنظمات :

نتناول فيما يلي ظروف العمل وتأثيرها على إشباع احتياجات العمال ومن ثم قيامهم بأدوارهم وارتفاع معدلات الأداء والإنتاجية داخل مواقع العمل، ودور الخدمة الاجتماعية في إشباع احتياجات العمال بما يعمق علاقاتهم ببعضهم وبالإدارة والمؤسسة.

وقد أوضح لوسكوكو وسبيتز (Loscocco & Spitze ١٩٩٠) أن هناك أربعة أنواع من ظروف العمل هي :

- ١ - متطلبات الوظيفة.
 - ٢ - نظام الثواب والعقاب (المكافآت والجزاءات).
 - ٣ - البيئة الطبيعية (الإضاءة - إعداد المكان ... الخ).
 - ٤ - التدعيم الاجتماعي لعلاقات العمل ومدى تأثيرها على رضا العاملين الذكور والإناث في الوظائف المتشابهة.
- وبالرغم من أن كل أنواع ظروف العمل لها تأثير على رضا العاملين ذكوراً وإناثاً ، إلا أن التمييز بينها في التأثير ضعيف كما أن الدعم الاجتماعي لعلاقات العمل يؤدي إلى تنمية وزيادة الرضا بين العاملين ولكنه لا يلغي التأثيرات الناجمة عن ظروف العمل السيئة . كما أن كل من الدعم الاجتماعي والظروف الموضوعية للعمل لهما تأثير إيجابي على العاملين بمواقع العمل.

ولقد قدمت إيwalt (١٩٩١) بعض الملاحظات حول شروط العمل وتأثيرها القوي على جذب الموظفين والحفاظ عليهم للعمل في مهنة الخدمة الاجتماعية . وأثبتت أن ظروف العمل لها تأثير ، حيث إن توقعات

الخريجين تتأثر بالقدرة على ممارسة متطلبات المهنة ، كما أن ظروف العمل قد تؤدي إلى زيادة التغير في المسار الوظيفي للمرأة وارتفاع معدل تغيير المسار الوظيفي في منتصف العمر ، كما تؤثر ظروف العمل أيضاً على انضمام أعضاء جدد من دول ذات ثقافات غير غربية إلى ميدان الخدمة الاجتماعية.

كما أوضح مادريك Mudrick (١٩٩١) أنه بالرغم من أن الدور الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين يتركز بشكل روتيني على مساعدة الموظفين ذوي المشكلات في تعاطي الكحوليات والحبوب والإدمان إلا أن هذا الدور لم يعط نفس القدر من اهتمام الأخصائي الاجتماعي بالعمالة التي عندها مشاكل صحية تتعلق بعدم القدرة على أداء أوارهم مثل آلام الظهر- السرطان - الشلل الخ.

وقد تناول بعض القضايا التي تواجه العمالة ذات المشكلات الصحية وتواجه الجهات التي يعملوا بها . وتقديم معلومات حول تلك المشكلات ومكان العمل والسياسات غير الكافية في أماكن العمل لمواجهة تلك المشكلات باعتبار أن هذه القضايا مهمة لممارسة وظيفة الخدمة الاجتماعية داخل مواقع العمل.

كما أبرزت جاثيل Gutheil (١٩٩٢) تأثير البيئة المادية على السلوك المهني للأخصائي الاجتماعي عند ممارسته لمهنة الخدمة الاجتماعية في مواقع العمل ، وأوضحت أن هناك تأثيراً لمكان العمل من حيث الموقع والمساحة والمفاهيم السائدة داخله - حول علاقة الأفراد بالبيئة المحيطة بهم - على السلوك المهني للأخصائي الاجتماعي . كما

أكدت على ضرورة ترجمة المعرفة عن البيئة إلى ممارسة واقعية داخل مواقع العمل.

ولقد أوضح هاجن Hagen (١٩٩٢) أنه يلاحظ في هذه الأيام أن بيئة الرعاية الاجتماعية أصبحت تقاد بواسطة الدول التي لديها تنوع حديث في برامج الرعاية كما أكد على ذلك قاتون تدعيم الأسرة سنة ١٩٨٨ . وبمراجعة هذا القانون تبين أن التركيز منصب على برامج الرعاية الخاصة بالعمل . وهناك العديد من المناقشات حول النتائج والآثار المترتبة على ممارسة أدوار الخدمة الاجتماعية في الرعاية الحكومية والتي حددت في الممارسة المباشرة ، الإدارة ، تحليل السياسات ، تنمية وتطوير الموظفين ، الدفاع ، البحوث .

وفي ضوء تلك التأثيرات الواضحة لظروف العمل على العمال . وأيضاً على أداء الأخصائيين الاجتماعيين فقد بدأت تظهر بعض الاتجاهات في الخدمة الاجتماعية لتنفيذ برامج داخل مواقع العمل لمساعدة الموظفين سواء في أمريكا أو في أفريقيا.

وهذا ما أوضحه راماناثان Ramanathan (١٩٩٢) حيث يرى أن الخدمة الاجتماعية تهدف إلى تقديم خدمات متنوعة للموظفين (مثل المساعدات المادية - التدريب - الترويج الخ) داخل مواقع العمل وعلى الرغم من وجود ارتباط بين الإجهاد الشخصي وإنتاجية الموظف ، فإن تدخل برامج مساعدة الموظفين حسنت من إنتاجية الموظفين دون تخفيض إجهاد الموظف .

وقد أوضح دي بليسز Du-Plessis (١٩٩٢) أن برامج مساعدة الموظفين في أفريقيا بالرغم من أنها تم تنفيذها بعد البرامج الأمريكية ،

فإن هذه البرامج في أفريقيا اتجهت إلى أن تكون كبيرة وليست صغيرة الاتجاه مثل مقابلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية . نظراً للمشكلات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعنصرية.

وقد أثبتت ماسون Mason (١٩٩٢) أن اتجاه المساواة في الحقوق في المادة السابعة من ميثاق الحقوق المدنية لسنة ١٩٦٤ كانت فعاليته قليلة في زيادة استفادة المرأة خصوصاً في الوظائف التي يغلب عليها توظيف النساء بما فيها الخدمة الاجتماعية.

والبيانات الإحصائية لقسم العمل والإحصاء الأمريكي تبرهن على حقيقة أن المادة السابعة من ميثاق الحقوق المدنية ، فشلت في مقابلة احتياجات الأمهات العاملات وإشباعها أو في معالجة تدني الأجور . ولذلك يوصي البحث بتطوير بنية الوظائف التي يغلب عليها توظيف النساء ، وكذلك استخدام الاستراتيجيات البديلة مثل قيمة العمل مقارنة بأعمال مشابهة والتفاوض النقابي من خلال الاتحادات العمالية . بالإضافة إلى رفع الأجور والتغير في بنية موقع العمل مثل العمل لبعض الوقت ، ووسائل العمل الخاصة بالأمهات Mommy Tracks.

كما أوضح دونوفان وآخرون Donovan, et. al. (١٩٩٣) أن أعضاء اتحادات العمال أغلبيتهم يعانون من انخفاض مستوى الدخل في كل من أفريقيا وأمريكا ونساء أمريكا اللاتينية ويحتاجون لرعاية نظراً لأنهم يعانون من الضعف مع عدم القدرة على تلقي العلاج في منازلهم.

ولذلك وجد أنهم يحتاجون بشدة للعاملين في مجال الرعاية المنزلية لتوفير رعاية صحية جيدة لهم ، وبصفة خاصة التركيز على كل ما يتعلق

بحالتهم المرضية ، وأيضاً الخدمات الاجتماعية الشخصية مثل خدمات المساعدة المنزلية - الديون - رعاية الطفولة - وقضايا الأسرة.

كما اهتم كل من موربارك وتايمان Mor-Barak & Tyman (١٩٩٣) بالحاجة للاستمرار في الوظيفة بالنسبة للمسن حيث أن الصناعة الأمريكية تواجه بنقص في عدد العاملين ، مع الاتجاه نحو التقاعد المبكر ، وهذا مقرون بتناقص أعداد الشباب الذين يدخلون سوق العمل نتيجة لانخفاض معدل المواليد.

وبالمقابل لذلك فإن الكثير من المسنين يمكنهم أن يتوقعوا شيخوخة طويلة يتمتعون فيها بالصحة ، وهم مهتمون بمواصلة مشاركتهم المنتجة في المجتمع . ولكن هؤلاء المسنين يواجهون مشاكل عديدة في الحصول على الوظائف وفي مواصلة التوظيف . وأهم تلك المشاكل التمييز القائم على عنصر السن . ويقترحان في هذا المجال مناطق عديدة للتدخل المهني للخدمة الاجتماعية لتشجيع الاستمرار في التوظيف ، وإعادة توظيف كبار السن ، وتقديم النصح للشركات فيما يتعلق بتهيئة مكان العمل وبرامج التدريب وإرشاد كبار السن وعائلاتهم.

كما تناولت مارلو Marlow (١٩٩٣) تأثير هيكل الأسرة على قدرة السيدة في التغلب على تعدد الأدوار وعلى مقدار حاجاتها من خدمات مواقع العمل.

ولقد أثبت التحليل أن السيدة المتزوجة ولديها أطفال لديها مشاكل كثيرة في عملها وفي حياتها الأسرية أكثر من زميلتها التي ليس لديها أطفال. كما أثبتت أن هناك فروقاً ضعيفة بين الأمهات المتزوجات والإناث

غير المتزوجات في قدرتهن على التغلب على تلك المشاكل . أما الحاجة إلى خدمات مواقع العمل فقد كانت متمثلة لكل السيدات وفي كل أشكال الأسر.

وقد قام جادارت وآخرون Gaudart, et. al. (١٩٩٥) بدراسة عن " العمل والسن والأعمال الروتينية Repetitive work - اتجاه ديموجرافي وأيرجونيومي " ^(٢) درس الباحثون العلاقة بين الأعمال الروتينية وتقدم سن العمال من خلال مدخل المعارف المتعددة Interdisciplinary Approach حيث يتم المزج بين الخصائص الوظيفية والديموجرافية لعمل تجارب في الظروف البيئية للعمل Ergonomics في صناعة السيارات الفرنسية ، والنقطة المحورية في البحث أنه بسبب تقدم السن لعدد كبير من العمال في مصانع السيارات في مرحلة منتصف العمر ، تثار أسئلة عن مدى إمكانية تعاملهم مع متطلبات أوقات العمل والاحتفاظ بالمرونة في الظروف والأحوال الصعبة لصناعة تجميع السيارات.

وفي إطار البحث حول الظروف البيئية للعمل ، تم وضع جدول لتقييم محطات عمل الشركة ، لتقدير العوامل المؤثرة في الوظيفة والمركز الاجتماعي ، وأوقات العمل والشروط التنظيمية . والنتيجة التي توصل إليها البحث أنه في حين أن العمال كبار السن يتعلمون المهارات المتخصصة في وظيفتهم ، والتي تتطلب جهداً جسدياً أقل ، إلا أنهم يكونون أقل مشاركة في نشاطات المساعدة المتبادلة ، وأكثر مقاومة لتبادل الوظائف Job Rotation.

^(٢) الاتجاه الأيرجونيومي : هو الذي يركز على الظروف البيئية التي تجعل العامل يتعامل مع الآلة بكفاءة أكثر .

ونخلص من ذلك إلى :

- ١- أن ظروف العمل التي تشمل (متطلبات الوظيفة - نظام المكافآت والجزاءات - البيئة الطبيعية - التدعيم الاجتماعي لعلاقات العمل) تؤثر إيجابياً على رضا العاملين داخل مواقع العمل.
- ٢- أن ظروف العمل تؤثر على تغيير المسار الوظيفي للمرأة كما تؤثر على جذب الأخصائيين الاجتماعيين للعمل في مؤسسات الخدمات الإنسانية.
- ٣- أن ممارسة الخدمة الاجتماعية داخل مواقع العمل لمساعدة العمال الذين تقابلهم مشكلات تتعلق بعدم القدرة على أداء أدوارهم ، تتطلب توافر معلومات حول طبيعة تلك المشكلات ، ومكان العمل والسياسات غير الكافية في مواقع العمل لمواجهة تلك المشكلات.
- ٤- أن البيئة المادية داخل موقع العمل تؤثر على ممارسة الأخصائي الاجتماعي لدوره ومن ثم على سلوكه المهني.
- ٥- أن ممارسة الخدمة الاجتماعية في برامج الرعاية الاجتماعية أصبحت تركز على الممارسة المباشرة ، الإدارة - تحليل السياسات - تنمية وتطوير الموظفين - الدفاع - البحوث.
- ٦- أن برامج مساعدة الموظفين والتي تهدف إلى تقديم خدمات متنوعة للموظفين داخل مواقع العمل (مساعدات مادية - تدريب - ترويج... الخ) من خلال إدارات الخدمة الاجتماعية أدت إلى تحسين إنتاجية الموظفين.

٧- أن المادة السابعة من ميثاق الحقوق المدنية في أمريكا فشلت في مقابلة احتياجات الأمهات العاملات وإشباعها أو في معالجة تدني الأجور، ولذلك توصي البحوث بضرورة تطوير بنية الوظائف التي يغلب عليها توظيف النساء والتفاوض النقابي من خلال الاتحادات العمالية لرفع الأجور وإدخال وسائل العمل الخاصة بالأمهات Mommy Tracks في مواقع العمل.

٨- أن تحسين الظروف المعيشية للعاملين تتطلب توفير الخدمات الاجتماعية والشخصية لهم مثل خدمات المساعدة المنزلية - الديون - رعاية الطفولة بالإضافة للخدمات الصحية.

٩- أن إشباع الحاجة للعمل لدى العمال المسنين تتطلب من الخدمة الاجتماعية التدخل لتشجيع الاستمرار في التوظيف ، وإعادة توظيف الكبار ، وتقديم النصح للشركات فيما يتعلق بتهيئة مكان العمل وإعداد برامج للتدريب والإرشاد لكبار السن.

١٠- أن هناك حاجة ماسة لخدمات مواقع العمل بالنسبة للسيدات على اختلاف أشكال أسرهن.

١١- أن العمال كبار السن يكونون أقل مشاركة في نشاطات المساعدة المتبادلة وأكثر مقاومة لتبادل الوظائف ويقبلون على تعلم المهارات المتخصصة في وظيفتهم والتي تتطلب جهد جسماني أقل.

سابعاً : العمل الفرقي داخل المنظمات :-

ونتناول فيما يلي أهمية العمل الفرقي في المنشآت الحديثة وأساليب تجديد وتطوير فرق العمل ، وخصائص فرق العمل وتأثيرها على معدلات أداء تلك الفرق لأدوارها.

حيث أوضح زيفان وماكدونالد Zeffane & Macdonald (١٩٩٣) تأثير العزلة في مجال العمل حيث أثبتنا أن التغير التنظيمي والمشاركة وعدم الثقة لها تأثير ذو دلالة على الشعور بالعزلة على المستوى الفردي . كما ثبت أن هناك تأثيراً قوياً للمشاركة في كل من القرارات الروتينية والاستراتيجية على مشاعر العزلة.

كما أوضحنا أن المشاركة تمثل مكوناً أساسياً في النماذج الحديثة للمنظمات المرنة والتي صممت لتتأقلم مع المشكلات الجديدة في الثمانينيات والتسعينيات . كما أن التنفيذ الناجح لأنماط العمل المرنة يتطلب العمل الفرقي واستقلالية جماعات العمل والرقابة على الجودة في المنظمات.

وأبرزنا أهمية دور المستويات الإدارية العليا في المنظمة في تخفيف حدة الشعور بالعزلة الناتجة عن زيادة عدم الثقة . وقد أشارا إلى أن إدراك العاملين للتغير (حقيقي أو غير حقيقي) له علاقة بدرجة عدم الثقة ، ويترتب عليه الشعور بالعزلة ، كما أن له علاقة بدرجة الوضوح والغموض حول مخرجات المنظمة.

وقد قدم بيرنجهام وويست (Burningham & West ١٩٩٥) محاولة لفحص إسهامات كل من الابتكار الفردي والعوامل المناخية

المرتبطة بفريق العمل ، في معدلات الابتكار داخل جماعات العمل وقد حددنا أربعة عوامل مناخية تؤثر على ابتكارية فريق العمل وهي :

- ١- روح الفريق Team vision .
- ٢- سلامة المشاركين Participative Safety .
- ٣- التوجيه بالمهام Task orientation .
- ٤- التدعيم من أجل التشجيع على الابتكار Support for innovation .

كما أثبت كامبيون وآخرين (Campion, et. al. ١٩٩٦) أن هناك علاقة بين خصائص فريق العمل والفاعلية وكانت هذه العلاقات أقوى بالنسبة لما يلي:

- ١- الخصائص العملية ، ٢- تصميم الوظيفة ، ٣- البيئة أو محيط العمل Context ، ٤- الاعتماد المتبادل Interdependence .
- وقد تناول دانفي وبريانت Dunphy & Bryant (١٩٩٦) مدى مساهمة فرق العمل في أداء المؤسسات لوظيفتها ، من خلال التمييز بين ثلاثة أنواع من خصائص فرق العمل وهي :
- ١- الخبرة التقنية .
 - ٢- الإدارة الذاتية .
 - ٣- القيادة .

ومساهمة كل منها في مظاهر الأداء المؤسسي التي تشمل (التكلفة - القيمة - الإبداع أو الاختراع) بتكاليف تأسيس وصيانة وتطوير فرق

العمل داخل المؤسسة . كما يؤكدان على أهمية تحليل التكلفة والعائد قبل تكوين فرق العمل.

كما اهتمت كوهين وآخرون (Cohen, et. al. ١٩٩٦) بتطوير فاعلية فرق العمل من خلال تصميم العمل - القيادة الذاتية - التقنيات الاجتماعية - الإدارة بالمشاركة.

وتقترح أربع فئات من المتغيرات للتعويض بفاعلية فريق عمل الإدارة الذاتية وهي (تصميم هدف الجماعة - تشجيع تصرفات الإشراف - خصائص المجموعة - سياق مشاركة الموظف).

ولتطوير عمل وفاعلية فرق العمل جاءت دراسات كل من :

أنونيموس Anonymous (١٩٩٦) عن " استمرار عمل الجماعة دون توقف " Getting unstuck " والذي أوضح من خلاله أن العملية التي يمكن بها تعديل أنماط السلوك السلبية لفريق العمل تشمل :

- ١- تحديد أي أنماط غير صحيحة أو غير سليمة في المجموعة.
- ٢- الاتفاق على الأدوات التي يمكن استخدامها في تغيير هذه الأنماط السلوكية.

٣- استخدام أسلوب فني بسيط لجعل كل فرد يتحرك نحو الهدف.

٤- إنشاء قواعد أساسية يسير عليها الفريق.

كما أوضح إيسترن Estrin (١٩٩٦) مجموعة من المقترحات للتكيف مع موقع العمل من خلال بحثه " إعادة هندسة الوظيفة " حيث قال أنه مع تزايد الضغوط على المؤسسات لكي تقدم خدمات قانونية بتكلفة أقل ، وجد رجال القانون أنفسهم يواجهون الحكم عليهم على ضوء السرعة

والتكلفة المناسبة بالإضافة إلى نوعية الخدمة التي تقدم . وفي ضوء ذلك قدم البحث بعض الاقتراحات للتكيف مع موقع العمل في العصر الحالي وهي:

- ١- أبحث عن المهام التي تؤدي للرفق المستمر في مستوى أداء المهارات.
 - ٢- أسس ميزانيات خاصة بالوقت (كيف تنفق وقتك) وتوجيهات خاصة بالعمل الروتيني والمتكرر.
 - ٣- أسأل عن كتابة التقارير بصورة سريعة والأسباب المتعلقة بوقت الكتابة ولماذا ؟
 - ٤- تذكر أن الخبرة في مجال تكنولوجيا الكمبيوتر ضرورية جداً للنجاح في سوق العمل .
 - ٥- أعد نفسك للمستقبل بتعليم نفسك ، وربط نفسك بشخص في موقع العمل ، يمكن له أن يوجهك.
 - ٦- يجب أن تأخذ سمنار في التعليم المستمر على الأقل كل ربع سنة.
 - ٧- كن مستعداً لعمل مؤقت أو التزامات خاصة بمشروع واحد في المؤسسة.
- ونخلص من ذلك إلى :-

- ١- أن فريق العمل ، واستقلالية جماعات العمل ، والرقابة على الجودة في المنظمات تمثل بناءات ضرورية في المنظمات الحديثة

، كما تؤثر مشاركة العاملين في القرارات الروتينية والاستراتيجية داخل مواقع العمل على تقليل مشاعر العزلة لديهم.

٢- أن ابتكارية فريق العمل ترتبط بأربعة عوامل مناخية داخل موقع العمل وهي (روح الفريق - سلامة المشاركين - التوجيه بالمهام - التدعيم).

٣- أن خصائص فريق العمل تؤثر على فاعلية العمال ، كما تؤثر على الأداء المؤسسي.

٤- أنه فاعلية فرق عمل الإدارة الذاتية ترتبط بخصائص وأهداف تلك الفرق وظروف العمل الخاصة بأعضائها ومعدل مشاركتهم.

٥- أنه يمكن تعديل أنماط السلوك السلبية داخل فرق العمل من خلال تحديد تلك الأنماط ، والاتفاق على الأدوات المناسبة لتغييرها ، ووضع قواعد أساسية يسير عليها الفريق ، ثم استخدام أساليب فنية بسيطة لتحريك الأفراد نحو الهدف.

٦- أن التكيف مع مواقع العمل يتطلب من العاملين السعي لتحسين مستوى أداء مهاراتهم ، وتخطيط وقتهم بشكل جيد - وتعلم أساليب كتابة التقارير ، وضرورة اكتساب الخبرة في استخدام الكمبيوتر ، وضرورة التعليم المستمر والتوجيه من خلال مواقع العمل.

ثامناً : الجماعات الصغيرة ومواجهة مشكلات المنظمات :

ونتناول فيما يلي الجماعات الصغيرة التي تشكل داخل مواقع العمل سواء على مستوى الإنتاج أو إقامة الجماعات التدميمية ، أو الجماعات

التنظيمية ، التي تؤثر في شبكة العلاقات الاجتماعية بين العاملين ، وتساهم في حل المشكلات والقضايا المعقدة التي تواجه المنظمات الحديثة.

حيث أثبتت سليجسكا (Slejska) (١٩٩٠) الاختلاف بين عمل المصنع الآلي وعمل المصنع اليدوي (التقليدي) حيث أن محطات العمل الآلية وجد بها عناصر عزلة ، بالإضافة إلى الحاجة إلى فهم العمليات الفنية ، كما أن الإجهاد النفسي يعتبر مشكلة أكثر من الإجهاد الجسدي . كما أن جماعات العمل الآلي أكثر تماسكاً فيما يتعلق بمكانة المنظمة وأهميتها ، والتنظيم والإدارة ، والمشاركة ، والعوامل الأخرى المتصلة بالعمل.

كما أثبتت أن الانتقادات الموجهة لنموذج العمل الآلي لا ترجع لوجود أخطاء حقيقية ، وإنما ترجع لإدعاءات على أسس غير موضوعية ، إلا أن من الانتقادات الموضوعية أن المكافآت لم تتنوع بشكل كاف لأن العمل أساساً لا يعتمد على مهارات العامل ، وجاءت الجماعات التقليدية (اليديوية) على العكس من ذلك.

كما أوضح ويجنر (Wegner) (١٩٩٢) أن احتياجات العاملين يمكن أن تشبع بفاعلية من خلال إقامة جماعات تدمجية في أماكن العمل . وهذا يتطلب تقدير احتياجات وخصائص مجتمع العمل ، واكتشاف تجاوزات العمال ومقاومتهم للعمل ، ثم تصنيف تلك الجماعات إلى ثلاث فئات تضم :

١- مجموعات لتعزيز النمو.

٢- مجموعات تهتم بالاحتياجات المرتبطة بالعمل.

ونظراً لأهمية تكوين الجماعة على أساس مرسوم أكّد بيرمان روسي Berman Rossi (١٩٩٢) أن مرحلة إنشاء الجماعة وتطويرها - عندما تتم بواسطة الأخصائي الاجتماعي - أصبحت أداة قوية في تقييم وتدعيم الجماعات . كما أكد أهمية أن يكون لدى أعضاء الجماعة القوة والسلطة الممنوحة لزملائهم قبل تكوين علاقات كاملة وقوية بينهم وبين بعضهم البعض . هاتين العمليتين المتداخلتين الحيويتين (علاقة العضو بالسلطة - وعلاقة العضو بالعضو داخل الجماعة) وجد أن لهما تأثيراً في زيادة قوة الجماعة.

كما أثبت ماسي ووالاس Massey & Wallace (١٩٩٦) أن كثيراً من المشاكل أو القضايا التي تواجه المنظمات في عالم اليوم معقدة وصعبة الحل ، ونظراً للتعقيد في هذه القضايا فإنه لا يمكن حلها باستخدام النموذج الكمي ، ولكن فهم هذه القضايا يتطلب نماذج بديلة يغلب عليها الطابع التفاوضي أو الكيفي ، تتلاءم مع طبيعة هذه القضايا.

وأوضحاً أن استخدام الجماعات يمثل وسيلة ملائمة للوصول إلى هذه البدائل ، كما أن التفاعل والاتصالات داخل الجماعة يتوقف على القدرة على التعبير العقلي ، حيث أنها تكون مهمة في تسهيل عملية التفاعل والاتصال بين أعضاء المجموعة.

وقد قدم بارتونك وآخرين Bartunek, et. al. (١٩٩٦) نموذجاً لترويج التعاون بين الجماعات ، ويسمى هذا النموذج بنموذج المدافعة التعاونية ، وهو يهدف إلى تحقيق العلاقات المنتجة بين الجماعات وفي

نفس الوقت تقوية أعضائها . حيث يؤدي التفاعل إلى زيادة الإنتاجية وتقوية أعضاء الجماعات . كما يوضح النموذج أن حجر الزاوية في الأهداف الصلبة Process goals يشمل تعاون الجماعات المتفاعلة - وتقوية الجماعات المتفاعلة Group co-empowerment وتقوية الأعضاء . وهذا النموذج استخدم في مشروعات المجالس الاستشارية للتعليم والمدافعة للأفراد الذين ليس لديهم قدرات تطويرية Persons with developmental disabilities ومع أعضاء الأسرة ومع المهنيين . ولقد أشارت مراجعة النتائج وتسجيل البيانات إلى أن النموذج نجح في تحسين النشاطات التعليمية، وتقديم مشروعات جديدة ، كما نجح في الحصول على دعم مالي ، وفي تقديم فرص للمشاركين ليقدموا مساهمات عامة لفهم المعوقات.

كما أثبت سوليفان Sullivan (١٩٩٦) أن المشاركين المتصلونين في الجماعات الصغيرة غالباً ما يطلبون بالبعد عن إثارة المشاكل ، والابتعاد عن الأشخاص صلتهم المشاكل Troublemakers داخل الجماعة . ويقترح أنه في حالة وجود مشكلات داخل الجماعة فإنه ليس من الملائم حل الجماعة وتعيين أعضاء جدد ، وإنما هناك استراتيجية أخرى بديلة تقوم على بناء مجموعة خبرة لتحقيق تدخل إيجابي ، ويتم تقييم الموقف من خلال عمل توقف مؤقت ، وتجميع كل عضو مع الثاني ، وجعل كل فرد يجيب على أسئلة تتعلق بفاعلية الجماعة ، وبعد الإجابة على هذه الأسئلة ، يتم استخلاص المعلومات التي تؤدي بعد ذلك إلى تحسين أداء الجماعة الصغيرة.

ولقد قدمت ميليكان ومارتنز Milliken & Martins (١٩٩٦) تقييماً لبحوث الإدارة الحديثة حول تأثير المجموعات المختلفة على التنوع في تكوين الجماعة . وكذلك أنواع أو نماذج التنوع في تشكيل المجموعة على المستويات التنظيمية المختلفة (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة مباشرة). وأثبتنا أن التنوع في تكوين الجماعات التنظيمية يؤثر على مخرجات الشركة، مثل (معدل دوران العمل ، ونسبة من يترك الخدمة أو يتغيب ، والأداء) من خلال تأثيرها على العمليات الإدراكية ، والاتصالات ، والعمليات الرمزية (المعاني التي تتبادل بين الأفراد داخل المنظمة).

كما قدمت بريوسا وكينسكي Prussia & Kinicki (١٩٩٦) نموذجاً لفاعلية الجماعة ، يؤكد ثلاث مستويات للجماعة ، والتي تمثل الافتراضات الوسيطة في النظرية الإدراكية الاجتماعية ، وهي تقييم المؤثرات الجماعية Group affective evaluations وأهداف الجماعة ، والفاعلية الجماعية ، باعتبارها متغيرات وسيطة في التأثير على رد فعل الأداء ، وعلى فاعلية الجماعة . ولقد أثبتنا أن رد فعل الأداء يؤثر على من تقييم المؤثرات الجماعية، والتقييم الجماعي والفاعلية الجماعية ، والتي بدورها لها علاقة بفاعلية الجماعة ، والأكثر من هذا أن تقييم المؤثرات الجماعية ، والفاعلية الجماعية توسطت العلاقة بين رد فعل الأداء وفاعلية الجماعة ككلية . كما أن الفاعلية الجماعية توسطت الربط بين الخبرات البديلة وفاعلية الجماعة جزئياً.

كما عرضت نجوينياما وآخرون Ngwenyama, et. al. (١٩٩٦) مجموعة من الأساليب الفنية والمداخل التي تساعد مقدمي التسهيلات Facilitator في عملية بناء الإجماع ، أثناء صناعة القرار الجماعي ، في

جماعة العمل المدعمة بالكمبيوتر . ولقد استخدم هذا المدخل بيانات عن تفضيلات كل مشارك نحو مجموعة بدائل للقرار محل الدراسة . وتم تحليل البيانات لتقدم لمقدم التسهيلات ، معلومات عن مستوى الإجماع داخل المجموعة ، ومستوى الانحام بين المجموعات الفرعية ، ومجالات الاختلاف القوية بين أعضاء الجماعة.

ونخلص من ذلك إلى :

- ١- أن جماعات العمل في مواقع العمل الآلية تعاني من الإجهاد النفسي والعزلة وعدم تنوع المكافآت لأن العمل لا يعتمد أساساً على مهارات العامل، إلا أنها أكثر تماسكاً فيما يتعلق بمكافئة المنظمة وأهميتها والتنظيم والإدارة والمشاركة وغير ذلك من العوامل المتصلة بالعمل.
- ٢- أن احتياجات العاملين يمكن أن تشبع داخل مواقع العمل من خلال إقلمة جماعات تدعيمية لتعزيز النمو ، وإشباع الاحتياجات المرتبطة بالعمل ، والتعامل مع حالات الاختلال الوظيفي.
- ٣- أن استخدام الجماعات هو الوسيلة الملائمة لفهم المشاكل والقضايا المعقدة التي تواجه المنظمات في عالم اليوم ، من خلال تنمية التفاعل والاتصالات واستخدام الأدوات المساعدة لتنمية القدرة على التعبير العقلي ، وبناء الإجماع في صناعة القرار الجماعي.
- ٤- إن التفاعل بين الجماعات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقوية أعضاء الجماعات ، كما أن الأعضاء يمكنهم تقويم نشاطات الجماعة وزيادة فعاليتها ومن ثم تحسين معدلات الأداء.

- ٥- أن التنوع في تكوين الجماعات التنظيمية داخل مواقع العمل يؤثر إيجابياً على المخرجات من خلال تأثير تلك الجماعات على العمليات الإدراكية داخل المنظمة والاتصالات والعمليات الرمزية.
- ٦- أن فاعلية الجماعة ومعدلات أدائها تتأثر بأهداف الجماعة والفاعلية الجماعية والتقييم الجماعي.

تاسعاً : سلوك القيادات والمشرفين داخل المنظمات :

ونتناول هنا أهمية سلوك القيادات والمشرفين داخل مواقع العمل في تعميق العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق العدالة الاجتماعية من خلال التزام القيادات الإدارية بالثبات النسبي في السلوك القيادي ، واكتساب المهارات اللازمة للقيادة والتوجيه.

فقد تناول جاياراتن وآخرون Jayaratne, et. al. (١٩٩٢) تأثير كل من الجنسية والنوع على إدراكات كل من الدعم الاجتماعي ، وتقليل المكانة الاجتماعية ، والانتقاد المستمر حيث أوضحوا وجود تأثير لكل من الجنسية والنوع بالإضافة إلى مكان الممارسة ، على كل من التدعيم المعنوي ، وتقليل المكانة الاجتماعية ، والانتقاد المستمر Criticism.

وكذلك أوضحوا أن إدراك الممارسين الأفريقيين - الأمريكيين كان سلبياً لوجود مشرف أنثى أفريقية - أمريكية فسي المؤسسات العلمية ، وللمشرف الذكر من البيض في المؤسسات الخاصة.

كما أجرى كرونجي Cronje (١٩٩٣) استطلاعاً للدور الرئيسي لمدير الخدمة الاجتماعية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، كقائد منسق

للاستخدام الكفاء للموارد الإنسانية ، وبيئة العمل . حيث أن المدير مسئول عن تنفيذ فلسفة محددة للإدارة داخل المنظمة.

وقد أثبت أن العلاقة بين المدير والموظف تتطلب مهارات في الإشراف والتدريب والقدرة على تكوين فرق العمل ، وتتطلب كذلك الفهم القوي للسلوك الإنساني ، وكيفية تحفيز الآخرين في الأداء الفعال للمهام ، سواء التطوعية أو غير التطوعية.

كما بين أن المدير يجب أن يكون مدركاً للممارسات المهنية للخدمة الاجتماعية والتي تبني على الخبرات الشخصية ، في تصحيح وتوجيه علاقات واتصالات الموظفين بالعملاء.

كما أوضح أن أفضل المديرين هم من يدركون أن الوظائف الإدارية تتطلب التأقلم مع التغيرات ، كما تتطلب القدرات الخلاقة في حل المشكلات ، والوعي بالمعايير الأخلاقية للمهنة ، وكل العناصر المهمة للنجاح في تنفيذ سياسات الرعاية الاجتماعية.

في حين تناول جراسو Grasso (١٩٩٤) طبيعة الصراعات بين الممارسين المباشرين والإدارة في بويز فيللي Boysville of MI (وهي مجموعة من البرامج العلاجية لمثيري المشاكل وأسره) من خلال إجراء دراسة تتبعية لمدة سنتين لدراسة إدراكات فريق العلاج لنموذج الإدارة الإشرافية Supervisory Management Style وعلاقتها بكل من الرضا الوظيفي وفاعلية الخدمة . وأيضاً دراسة مدى اختلاف هذه العوامل في درجة تأثيرها بمرور الوقت.

وقد أثبت أنه بالرغم من أن نموذج الإدارة الإشرافية له ارتباط إيجابي برضا العمال وله علاقة بالجانب الاجتماعي والنفسي في المنظمة إلا

أن رضا العمال والجانب الاجتماعي والنفسي لهم ليس له علاقة بفاعلية الخدمة.

في حين أوضح هويجبرج Hooijberg (١٩٩٦) أن المديرين ذوي السلوكيات الثابتة يكونوا أكثر فاعلية من نظرائهم الأقل ثباتاً في سلوكياتهم حيث أن ثبات سلوك المدير مرتبط بشكل إيجابي بالفاعلية وأن التغيير المستمر في سلوكيات المدير يؤثر سلباً على فاعليته.

كما أثبت هارت Hart (١٩٩٦) أن فريق الإدارة التنفيذية في منظمات الأعمال غالباً ما يحقق نتائج غير مرضية ، حيث أن الإدارة التنفيذية تتعامل مباشرة مع المجموعات غير القادرة ، والتي تؤدي إلى ضعف العمل داخل المنظمة ، وبعض هذه الجماعات تعاني من عدم إتاحة المعلومات الكافية لهم ، والبعض يعاني من المشكلات المرتبطة بالتواصل الثقافية والنفسية ، والتقلب على هذه المشاكل يتطلب عملية من ثلاث خطوات :

١- التعرف على المشكلة.

٢- تشخيصها.

٣- محاولة فهمها وعلاجها.

في حين أكد شاليف Chaleff (١٩٩٦) أن القيادة والتبعية هما جزآن للعلاقات الديناميكية في المؤسسات الناجحة التي لا تعاني من المشاكل ، حيث أن كلا من القادة والتابعون يحترمون هدف مشترك . وفي نهاية الأمر فإن التابعين لا يتحصلون على القوة ولا السلطة من القائد ، ولكن من هدف المنظمة ، والمهارات التي يمارسونها لتحقيق هذا الهدف.

كما أوضح أن التحدي الأول الذي يواجهه القادة هو خلق جو يشجع الناس لأن يقولوا ما يعتقدونه فعلاً . والتحدي الأول الذي يواجهه التابعون أن يكون بمقدورهم أن يقولوا للقادة ما يعتقدونه فعلاً بغض النظر عما إذا كان الجو يشجع أو لا يشجع على مثل هذا التصرف.

كما أثبتنا أن الديناميكية المثالية لعلاقة القائد بالتابع أن تكون علاقة صحية بين أعداد Peers بالرغم من أنه في نهاية الأمر السلطة كلها في يد القادة ، والمفتاح هو بناء علاقات تدعمية تعاونية Mutually Supportive Relationships بين القادة والتابعين.

في حين أثبت نيهوف ومورمان Niehoff & Moorman (١٩٩٦) أن القادة والإداريين في كل من القطاعين العام والخاص مهتمون بموضوع العدالة في مواقع العمل.

كما أثبت أنه بينما السلوكيات الإشرافية تعتبر عوامل مهمة في تحقيق العدالة في موقع العمل ، فإن رؤية الإدارة العليا وجد أنها عامل أكثر أهمية في تحقيق العدالة في مواقع العمل.

نخلص من ذلك إلى :

- ١- أن الدعم الاجتماعي المعنوي للأخصائي الاجتماعي من قبل المشرف يؤثر إيجابياً على أداء الأخصائي الاجتماعي.
- ٢- أن محاولة المشرف تقليل المكثبة الاجتماعية للأخصائي الاجتماعي وانتقاده بصورة مستمرة يؤثر سلبياً على أداء الأخصائي الاجتماعي.

٣- أن العلاقة بين مدير الخدمة الاجتماعية والموظف تتطلب مهارات في الإشراف ، والتدريب ، والقدرة على تكوين فرق العمل ، والفهم القوي للسلوك الإنساني ، والأساليب المناسبة لتحفيز الآخرين لأداء المهام.

٤- أن نموذج الإدارة الإشرافية له ارتباط إيجابي برضا العمال والجانب الاجتماعي والنفسي داخل مواقع العمل.

٥- أن ثبات سلوكيات المدير يؤدي إلى زيادة فاعليته داخل مواقع العمل.

٦- أن التعامل مع المجموعات غير القادرة على العمل والتي تعاني من مشكلات مرتبطة بالنواحي الثقافية أو الاجتماعية أو النفسية ونقص المعلومات يتطلب من الإدارة التنفيذية ضرورة التعرف على مسببات تلك المشكلات ومحاولة تشخيصها وعلاجها.

٧- أن الأفراد داخل المنظمة لا يحصلون على القوة ولا السلطة من القائد ولكن يحصلون عليها من هدف المنظمة والمهارات التي يمارسونها لتحقيق هذا الهدف ، ولذلك ينبغي على القائد أن يوفر الجو الذي يشجعهم على أن يقولوا ما يعتقدونه فعلاً لأن ذلك سوف ينعكس على نجاح المنظمة.

٨- أن تحقيق العدالة في مواقع العمل يرتبط بالسلوكيات الإشرافية ومدى إيمان الإدارة العليا بموضوع العدالة.

عاشراً : السياسات التنظيمية ووظائف المنظمات :

ونتناول هنا أهمية السياسات التنظيمية التي تضعها المنظمة في تحقيق أهدافها ، وضرورة التطوير المستمر لها لكي تتفق مع التغيرات السياسية والاقتصادية والمنظمية المعاصرة . وتراعى العوامل الإنسانية سواء في التوظيف أو العمل داخل المنظمة .

ولقد عرضت فولكوف وآخرون Wolekova, et. al. مشاكل تحفيز الصالة وتوفير المناخ الإنساني لها في تشيكوسلوفاكيا بعد الشيوعية ، وقد شارك في تلك المناقشة كل من هيلينا فولكوف Helena Wolekova (قائدة المناقشة) وماريان ساريسكي Marian Sarisky وبيتر ميبشالوفيك Peter Michalovic وأولجا بلافكوف Ol'ga Plavkova وسفاتوبلوك زيمان Svatopluk Zeman ولابور موسيل Libor Musil وزدنك ستاتني Zdenek Stastny . وتضمنت المواضيع الرئيسية لتلك المناقشة ، التأثيرات السلبية لسياسة التصنيع الشيوعي على اتجاهات العمال ، والعيوب في النظام السياسي الاجتماعي والاقتصادي ، وأوصت بضرورة تغيير النظام الإداري من الإدارة الهرمية إلى الإدارة الذاتية ، وتوسيع النظرة لمفهوم المناخ الإنساني في العمل (إنسانية العمل) ، وإدخال أشكال جديدة من الملكية الجماعية للمنتجين .

وقد ذهب براجر وهولواي Brager & Holloway (١٩٩٢) إلى أهمية تقييم مجهودات ممارس الخدمة الاجتماعية ، وأوضح أنه بالإضافة إلى التركيز على الفرد والجماعة والمستويات التنظيمية في عملية التحليل ، فإن التقييم الفعال للممارسة التنظيمية يجب أن يشمل أنواعاً مختلفة من

البيئات، ويدرس ديناميكية الاستقرار ، وعملية التغيير . وكذلك يدرس التغيير المخطط وتوقع النتائج المحتملة لهذا التغيير.

حيث إن العوامل التي تحافظ على الشكل الحالي للمنظمة يجب الإبقاء عليها ، والعوامل - فقط - التي توصل إلى تحقيق النتائج المرغوبة يجب تطويرها وتنميتها . ونتيجة لهذا فإن تقييم الممارسة التنظيمية يجب أن يشتمل على افتراضات عن تأثير المتغيرات ذات العلاقة والتي تدعم الاستقرار أو من الممكن أن تعترض التغيير . ولقد طبق تحليل القوى الحقلية، (والذي اشتق من النظرية الحقلية Field theory in social science لكورت ليونز Kurt Lewin's سنة ١٩٥١) في دراسة حالة لمجموعة من البالغين ، مقيمين في مصحة ، وأثبت أن استخدام الأخصائي الاجتماعي للقوة يكون أكثر سهولة عندما يكون الهدف المحدد مؤيداً لمصالح المعارضين.

هذا ولقد أثبتنا أيضاً أن تحليل القوى الحقلية يمكن المشرف الجري في المصنع من أن يحدد العوامل المبدئية التي تحرك التغيير ، ويحدد المجالات عديمة الفائدة.

وقد أثبت فيرس وآخرون Ferris, et. al. (١٩٩٦) أن الوسطية والاعتدال في التحكم والضغط من قبل الإدارة والبعد عن التطرف والمغالاة تساعد على زيادة فعالية المنظمة وتحسين مخرجاتها ، كما أن فهم الإدارة الجيد لديناميكيات العلاقات بين العاملين ، والسياسات التي تضعها المنظمة يؤدي إلى تقليل معدلات الإجهاد النفسي والجسمي في بيئة العمل.

وقد قدم كل من هيريوت وبمبيرتون Herriot & Pemberton (1996) نموذجاً للتوظيف وعلى ضوء تغير السياقات الاقتصادية والمنظمية للوظائف فإن نموذج التوظيف في المنظمات يجب أن يكون :

- ١- على علاقة بسباق الوظيفة في الشركة.
- ٢- متفاعلاً بين الفرد والمنظمة.
- ٣- موضوعياً وليس ذاتياً.
- ٤- متطوراً وليس ذا بنية ثابتة.
- ٥- عنده القدرة على التواء مع مصالح مختلفة.
- ٦- ذا طبيعة دورانية من أصغر إلى أكبر.

ولقد اقترحنا نموذجاً لوظائف المنظمات كمجموعة من الحوارات والتعاقدات السيكلوجية ، قائمة على التوافق في الحقوق والواجبات بين الأفراد ، وعلى تبادل العطاء المتوقع بينهم ، كما أن نسبة التكلفة والعائد لهذا التبادل تتأثر بالقوة التي يأخذ بها كل جانب من هذا الحوار . كما أن ردود فعل الأفراد تجاه التعاقد تقوم على تصورات المساواة واحترام هذه الحقوق والواجبات.

ونخلص من ذلك إلى :

- ١- أن هناك حاجة ماسة إلى تغيير النظام الإداري من الإدارة الهرمية إلى الإدارة الذاتية التي توفر المناخ الإنساني في العمل.

- ٢- أن تحليل القوى المختلفة داخل المنظمة يساعد على إحداث التغيير المرغوب فيه ، والتعرف على العوامل التي تدعم الاستقرار أو تعترض التغيير.
- ٣- أن وسطية الإدارة في عمليات التحكم والضبط والبعد عن القو تساعد في زيادة فعالية المنظمة.
- ٤- أن نموذج التوظيف داخل المنظمات يجب أن يقوم على التوافق بين الحقوق والواجبات وأن يراعى الموضوعية والتطور الدائم والتفاعل الإيجابي بين الأفراد والمنظمة.

إحدى عشر : التمييز على أساس النوع واللون وانعكاسه على العلاقات الإنسانية داخل المنظمات :

نتناول هنا التأثيرات المختلفة للتمييز وعدم العدالة داخل مواقع العمل على علاقات العمال والتزامهم التنظيمي ، مما يتطلب التدخل لتقليل حجم التمييز سواء على أساس النوع أو الجنسية بالشكل الذي يحقق المساواة والعدالة ويعمق العلاقات الإنسانية.

فقد أوضح تومسون Thompson (١٩٩٢) أن الصراعات الأخلاقية المتأصلة في العمل ، وفي البيئة والتي يقرها التمييز العنصري في جوهانسبرج بجنوب أفريقيا . تدعوا الممارسين بالإطار الأخلاقي لممارسة وظائفهم والذي يدعو إلى انتخاب الأعضاء المنتدبين وعدم فرضهم من قبل المنظمة.

كما أوضح سكيلى Schiele (١٩٩٤) أن هدف مهنة الخدمة الاجتماعية في تحقيق المساواة للجميع . يمكن تحقيقه من خلال وجهة

النظر الأفريقيّة التي تقدّم فلسفة تتلاءم مع ممارسة الخدمة الاجتماعيّة في أفريقيا والتي تشجّع الأخصائيين الاجتماعيّين على تحويل الخدمة الاجتماعيّة من مهنة تهتم أساساً بالممارسة المباشرة إلى حركة اجتماعيّة للعدالة والمساواة.

ومن العلماء الذين اهتموا بالتمييز على أساس النوع Gender تاليشت Tallichet (١٩٩٥) الذي وصف تأثير النوع على العلاقات في مواقع العمل ، وكيف يساهم موقع العمل في الفصل بين المستوى الوظيفي للعمال الذكور والإناث في مناجم الفحم في غرب فيرجينيا بالولايات المتحدة الأمريكيّة . وقد أثبت أن النوع يعطي قوة للرجال ويقلل من شأن الإناث . كما أوضح أن المشرفين يستخدمون الأنماط الثقافيّة السائدة Stereotypes لتبرير إعطائهم وظائف للإناث تدعم خدمة الرجال وتساعدهم . كما أن التقييم الإيجابي من الرجال للعاملات الإناث أصبح مشروطاً بأنجازهن لتوقعات الرجال.

هذه العمليات تعزز التمييز الثقافي Stereotyping للوظائف على أساس النوع وتؤدي أيضاً إلى تقسيم العمل في المناجم على أساس النوع.

ويقدم ديكونينك وستيلويل Deconinck & Stilwell (١٩٩٦) بعض المتغيرات الخاصّة بالالتزام التنظيمي للنساء في المنظمات.

ويقترضان أن المستويات العليا من الرضا الوظيفي ، وفرص الترقّي، وعدالة التوظيف ، سوف تقود إلى مستويات أعلى من الالتزام بالمؤسسة . كما يفترض أن المعاملة غير العادلة ، والصراع في العمل وفي المنزل ، سوف تؤدي إلى تقليل الالتزام التنظيمي.

ولقد أوضحنا أن الرضا الوظيفي يمثل مؤشراً مؤثراً في مسألة الالتزام التنظيمي ، لذا فإن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين من النساء ، يمكن أن يقلل معدل الفاقد الوظيفي ، كما أن فرص الترقية أيضاً عامل مؤثر في الالتزام التنظيمي . بالإضافة إلى أن التفرقة بين الموظفين في موقع العمل ، تؤدي إلى تقليل الالتزام التنظيمي.

كما أثبت جتك وآخرون Gutek, et. al. (١٩٩٦) أن الرجال يشعرون بالتمييز القائم على أساس النوع بنسبة أقل بكثير مما تشعر به النساء ، إلا أن كلا من الرجال والنساء لاحظوا وجود تمييز أكثر ضد النساء في مواقع العمل.

كما أثبتوا أن شعور النساء بالتمييز ضدن يرجع إلى انخفاض مكاتهن الوظيفية وشعورهن بالضعف ، وكثرة صراعات العمل التي تواجههن.

وتلخص من ذلك إلى :

- ١- أن انتخاب الأعضاء المنتدبين داخل مواقع العمل وعدم فرضهم من قبل المنظمة يقلل من الصراعات الأخلاقية.
- ٢- أن تعامل الخدمة الاجتماعية مع مشكلات التمييز العنصري يتطلب تحويلها إلى حركة اجتماعية لتحقيق العدالة والمساواة.
- ٣- أن هناك تمييزاً بين الرجال والنساء داخل مواقع العمل على أساس النوع مما يؤدي إلى انخفاض مكانة المرأة وكثرة صراعات العمل.

٤- أن التفرقة بين الموظفين داخل مواقع العمل تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والذي ينعكس بعد ذلك على الالتزام التنظيمي.

أثنى عشر : النزاعات والعنف والصراع داخل المنظمات :

ونتناول هنا أشكال المقاومة والنزاع والعنف التي تحدث في مواقع العمل ، وأسبابها وكيفية التغلب عليها ، لما لها من انعكاس سلبي على العلاقات الإنسانية داخل مواقع العمل.

حيث أوضح هوارد Howard (١٩٩٣) كيفية تحكم الإدارة في درجة تأثير عمليات الرقابة التي يمارسها العمال على بعضهم البعض داخل مواقع العمل ، كما أوضح أن رقابة النظراء لبعضهم البعض في مواقع العمل تزداد عندما يحاول العمال الذين يعملون على نفس المستوى التأثير على مستوى إنتاجية بعضهم البعض ، وبمقارنة أشكال الرقابة التي يستخدمها العمال على بعضهم في أقسام الإنتاج والشحن والتسليم في شركة كلير وندوز، تبين أن تلك الرقابة قد تؤثر إيجابياً على مستوى الإنتاجية في الحالات الآتية :

- ١- عندما يرتبط الأجر والمكافآت بالجهد ومعدل الإنتاجية ، ففي هذه الحالة يزداد تحفز العمال لمراقبة بعضهم البعض.
- ٢- عندما يكون هناك تنظيم للعمل يقوم على الاعتماد المتبادل بين العمال في تحقيق أهداف العمل.

ولقد عرض بيميلز Bemmels (١٩٩٤) تركيز المشرفين في علاقتهم بالعمال على الإنتاجية أكثر من تركيزهم على علاقة الصداقة مع الموظفين والعمال ، مما أدى إلى زيادة معدل شكاوى العمال.

- وأوضح أن الشكاوى في الأغلب والأعم كانت ترفع بواسطة أعضاء النقابات أكثر من الموظفين وكانت تشمل :
- أ- شكاوى خاصة بتوصيف الوظائف.
- ب- شكاوى خاصة بقواعد العمل ، إلا أن ذلك النوع من الشكاوى يحل أحياناً عن طريق تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين.

وقد أوضح تومسون واكرويد Thompson & Ackroyd (١٩٩٥) أنه على الرغم من أن المفاهيم التي توصلت إليها الكثير من الدراسات ، من الممكن أن تتباين فيما بينها بشكل كبير ، إلا أن هناك شبه اتفاق بين هذه الدراسات على أن هناك مقاومة وضغوطاً داخل مواقع العمل ، يمكن أن تظهر في شكل سلوكيات غير سوية ، قد تكون مرتبطة بعدم الرضا عن العمل داخل مواقع العمل.

وينبهاً إلى مشكلة خطيرة يمكن أن تحدث نتيجة فقدان العمالة للدور الذي تقوم به من خلال مشاركتها في حياة المنظمة ، على أن تحل محلها الإدارة الحديثة ، كأسلوب للوصول إلى المنظمة الفعالة والناجحة . وعلى الرغم من أن هذا الأسلوب قد تأثر بالكثير من المفاهيم النظرية والعملية ، إلا أن هناك تأثيراً أكبر بتصورات فوكلداين Foucauldian التي تنقد المبالغة في فاعلية ممارسات الإدارة الحديثة ، في الوقت الذي تهمش فيه مقاومة العمال لهذا الاتجاه الذي يحد من مشاركتهم.

كما يبين ديننبرج وآخرون Denenberg, et. al. (١٩٩٦) أن هناك اهتماماً متزايداً بدراسة العنف في مواقع العمل بسبب الكثير من الحوادث التي وقعت في إدارة البريد . حيث قام بعض الموظفين بسلسلة من القتل أدت إلى مقتل أكثر من ٣٥ شخصاً في العشر سنوات الأخيرة .

ولذلك أصبح العنف في مواقع العمل أحد القضايا المهمة في السياسات الخاصة بالعمل في الوقت الحالي.

ولذلك يقترحون استخدام طرق ثابتة (فيها عدالة) لحل النزاعات والصراعات بين العاملين وبعضهم البعض ، وبين العاملين والإدارة ، لحل هذه المشكلة حيث إن أساس العنف هو الشعور بالظلم وعدم العدالة.

ونخلص من ذلك إلى :

١- أن التنافس بين العاملين في مواقع العمل يرتبط بعمليات الرقابة التي يمارسها العمال على بعضهم البعض والتي قد تؤثر إيجابياً على الإنتاجية.

٢- أن شكاوى العمال تزداد عندما تركز الإدارة على الإنتاج أكثر من علاقات الصداقة بين المشرفين والعمال.

٣- أن تقليل مشاركة العمال في حياة المنظمة ، والاتجاه للإدارة الحديثة كأسلوب للوصول إلى المنظمة الفعالة والناجحة يؤدي إلى زيادة المقاومة والسلوكيات غير السوية داخل مواقع العمل.

٤- أن التغلب على مشكلات العنف والنزاعات داخل مواقع العمل يمكن أن يتحقق من خلال العدالة واستخدام طرق ثابتة في التعامل مع العمال.

ثلاثة عشر : الإجهاد الوظيفي والضغط داخل المنظمات :

ونتناول هنا تأثير الإجهاد الوظيفي للعاملين داخل مواقع العمل والمتعلق عادة بمقدار ضغوط العمل التي تواجههم على طبيعة العلاقات السائدة بينهم.

حيث أشار راماناثان Ramanathan (١٩٩٠) إلى ضرورة التدخل المهني الفعال للخدمة الاجتماعية لتحسين الرضا الوظيفي للموظف وزيادة فعاليته.

كما تناولت إخلاص عبد الله (١٩٩١) ثلاثة أنواع من الضغوط الوظيفية وهي :

١- صراع الدور.

٢- غموض الدور وتحميل الموظف أكثر من طاقته.

٣- الرضا الوظيفي.

وقد أثبتت أن الدعم الاجتماعي الخارجي والداخلي أدى إلى تخفيف التأثيرات السلبية على غموض الدور بالنسبة للرجال ، أما بالنسبة للسيدات فإن الدعم الاجتماعي الخارجي (في الحياة) أدى إلى تخفيف الضغط الوظيفي الناتج عن عدم القدرة على استخدام المهارات . كما أن الدعم الداخلي للمرأة خفف الضغط الناتج عن الرغبة في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما قدمت جيارتن وآخرون Jayaratne, et. al. (١٩٩١) نموذجاً فكرياً نظرياً للعلاقة بين الرضا الوظيفي وترك العمل ، هذا النموذج يشمل عوامل تتعلق بعناصر شخصية وتنظيمية وعناصر خاصة بالعمل ، وقد برهنت على أن الخصائص الشخصية تمثل متغيراً مهماً في التعامل مع

ضغط العمل ، كما أثبتت أيضاً أن المتغيرات التنظيمية (نوع القيادة - الحوافز الخ) لها ارتباط أقوى مع الرضا الوظيفي ، ومع ترك العمل بالمقارنة بالعوامل المتعلقة بنوع العمل.

كما قدم ماليرب وانجلبرشت Malherbe & Englebercht (١٩٩٢) نموذج لتحديد مفهوم الإجهاد الذي يتعامل معه الأخصائيون الاجتماعيون باعتباره رد الفعل الجسماني للإجهاد السلبي والإيجابي . وأوضحا أن تطبيق هذا النموذج يتطلب من الأخصائي الاجتماعي دراسة ضغوط موقع العمل الداخلية والخارجية ، ووضع أساليب المساعدة الذاتية التي تمكن من تخفيف حدة هذه الضغوط على العمال.

كما قدم كل من جيلر وهوبفول Geller & Hobfoll (١٩٩٤) قائمة ببيانات لمقارنة حجم الملل وحجم الضغط الوظيفي والدعم الاجتماعي الداخلي والخارجي (في المنزل وفي العمل) . حيث تم تقسيم التأثيرات المختلفة لكل مصدر من مصادر التدعيم (المشرف - زميل العمل - المشارك) على الملل وعلى الضغط الوظيفي.

ولقد أثبتا أن كلا من الرجال والنساء أشاروا إلى نفس الحجم من الضغط الوظيفي وتدعيم العمل ، كما تم التنبؤ به ، إلا أن النساء أشاروا إلى شعورهم بالملل أكثر من الرجال ، والرجال أشاروا إلى أنهم حصلوا على مساعدة أكبر في العمل المنزلي أكثر من النساء ومن ثم قلت درجة الملل عندهم.

كما أثبتا أن تدعيم مواقع العمل كانت أكثر فاعلية للرجال عن النساء.

ونخلص من ذلك إلى :

- ١- أن هناك ضرورة للتدخل المهني للخدمة الاجتماعية لتحسين الرضا الوظيفي للموظفين والعمال داخل مواقع العمل باستخدام أساليب المساعدة الذاتية.
- ٢- أن الدعم الاجتماعي الداخلي والخارجي (داخل المؤسسة وخارجها) يساعد في تخفيف الضغط الوظيفي.
- ٣- أن المتغيرات التنظيمية (نوع القيادة - الحوافز الخ) والخصائص الشخصية ، تؤثر على الرضا الوظيفي.
- ٤- أن تدعيم مواقع العمل تؤدي إلى تقليل الشعور بالملل لدى العمال والناجم عن الضغط الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم عثمان الشعلان ، (١٤٠٢هـ)، نظم مصرف الزكاة، الرياضة، مطابع الإشعاع.
- ٢- أبو اسحاق إبراهيم بن موسى الشاطبي (المتوفى ٧٩٠ هـ): الموافقات فى أصول الأحكام، الجزء الثمانى، دار الفكر للطباعة والنشر.
- ٣- أحمد توفيق الأحول، محمد شتا (١٩٩٩): الشريعة الإسلامية، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).
- ٤- أحمد بدر وآخرون (٢٠٠١): السياسة المعلوماتية واستراتيجية التنمية، دراسات شاملة لمصر والوطن العربى وبعض البلاد الأوروبية والآسيوية والأفريقية، (القاهرة، دار غريب للطباعة النشر).
- ٥- أحمد على إسماعيل وآخرون، (٢٠٠٢) : جغرافية الإنسان والبيئة والموارد، (القاهرة، دار التوفيقية للطباعة).
- ٦- أحمد كمال أحمد : (١٩٧٤)، التخطيط الاجتماعى، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية).
- ٧- أحمد مصطفى خاطر، (١٩٩٨): التخطيط الاجتماعى مدخل إلى القرن الواحد والعشرين، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).

- ٨- إقبال الأمير (١٩٨٩): تجارب التطوير فى مجالات الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).
- ٩- أسامة أبو الحسن مجاهد، (٢٠٠٤): مبادئ القاتون، (القاهرة، مطبعة الإسراء).
- ١٠- أسامة محمد المهدي وآخرون، (١٩٩٩): تكنولوجيا الإدارة المكتبية الحديثة، (القاهرة، مكتبة عين شمس للطبع والنشر).
- ١١- إسماعيل شرف. (بدون) : الإدارة العامة، (الإسكندرية، للمكتب الجامعى الحديث).
- ١٢- الفاروق بسيونى وآخرون (١٩٩٢): الإدارة الاجتماعية (الجيزة مكتبة العمرانية).
- ١٣- الفاروق زكى يونس (١٩٧٨): الخدمة الاجتماعية والتغير الاجتماعى، (القاهرة، عالم الكتب).
- ١٤- السيد بدوى (١٩٨٨): علم الاجتماع الاقتصادى، (الإسكندرية، دار المعارف الجامعية).
- ١٥- السيد حنفى عوض، (١٩٩٦): علم الإنسان، (الزقازيق، مطبعة باتسيه).
- ١٦- القانون ٨٤ لسنة (٢٠٠٢): قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية.
- ١٧- القانون ٣٩ لسنة (١٩٧٥): قانون تأهيل المعوقين.
- ١٨- المجالس القومية المتخصصة، (١٩٩٥): تقرير المجلس القومى للتعليم والبحث العلمى، الدورة الثالثة والعشرون.

- ١٩- أنور عطية العدل، (١٩٨٧): التخطيط الاجتماعي، (الإسكندرية، دار المعارف الجامعية).
- ٢٠- ثناء على البتاني، (٢٠٠٠): نظم المعلومات والمحاسبة، (القاهرة، مكتبة الشرق).
- ٢١- جابر عوض السيد، أبو الحسن عبد الموجود، (٢٠٠٣): الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، (الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث).
- ٢٢- جراهام كروتيس، (١٩٩٨): تحليل وتصميم نظم المعلومات، ترجمة، على يوسف على، (الإسكندرية، خوارزم للنشر والتوزيع والكمبيوتر، الطبعة الأولى).
- ٢٣- جيتس بيل، (١٩٩٨): المعلوماتية بعد الإنترنت، طريقة المستقبل، ترجمة، عبد السلام أحمد رضوان، (الكويت، عالم المعرفة العدد ٣١).
- ٢٤- رشاد أحمد عبد اللطيف، (٢٠٠٠): في بيتنا مسن، (الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث).
- ٢٥- رشاد أحمد عبد اللطيف، (٢٠٠٠): مهارات واستراتيجيات الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، (الجيزة، مطبعة العمرنية).
- ٢٦- رياض أمين حمزاوى، (١٩٩٣): محاضرات في التخطيط للخدمة الاجتماعية، (القاهرة، دار الحكيم للطباعة والنشر).
- ٢٧- زهدى يكن، (١٣٩٨هـ): الوقف في الشريعة والقانون، (بيروت، مؤسسة الرسالة).

- ٢٨- سامية محمد فهمى وآخرون، (١٩٧٥): طريقة الخدمة الاجتماعية فى التخطيط الاجتماعى، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).
- ٢٩- سامية محمد فهمى، (١٩٨٩): الإدارة فى المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).
- ٣٠- سيد أبو بكر حسانين، (١٩٩٧): الخدمة الاجتماعية النشأة والتطور، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية).
- ٣١- سونيا محمد البكرى، (١٩٩٣): دراسات فى الاتجاهات الحديثة للإدارة، مقدمة فى نظم المعلومات الإدارية، (الإسكندرية، مطبعة الإشعاع).
- ٣٢- صفاء الدين محمد ظافر، (٢٠٠٢): نظم المعلومات المحاسبية، (أسيوط، مطبعة الهداية).
- ٣٣- صلاح الدين جوهر، (١٩٧٦): إدارة المؤسسات الاجتماعية لمؤسساتها ومفاهيمها، (القاهرة، مكتبة عين شمس).
- ٣٤- عبد الحليم رضا عبد العال، (١٩٨٨): البحث فى الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، دار الثقافة للطباعة والنشر).
- ٣٥- عبد الحليم رضا عبد العال، (٢٠٠٣): السياسة الاجتماعية: أيدولوجيات وتطبيقات عالمية ومحلية، (القاهرة، دار المهندس للطباعة).
- ٣٦- عبد الرحمن صوفى عثمان (١٩٩٠): أسس الإدارة فى الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، سيدو للآلات الكاتبة، الطبعة الأولى).

- ٣٧- عبد العزيز غنيم وآخرون، (٢٠٠٢): التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية، (كفر الشيخ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية).
- ٣٨- عبد العزيز غنيم وآخرون، (بدون) إدارة المؤسسات الاجتماعية.
- ٣٩- عبد العزيز غنيم (٢٠٠١): المدخل إلى علم الإدارة.
- ٤٠- عبد العزيز الخياط، (١٩٧٢): المجتمع المتكافل في الإسلام، (بيروت، مؤسسة الرسالة).
- ٤١- عبد الله محمد عبد الرحمن، (١٩٩٦): سياسات الرعاية الاجتماعية للمعوقين في المجتمعات النامية، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).
- ٤٢- عبد الله محمد عبد الرحمن، (بدون): علم الاجتماع السياسي، (الإسكندرية، دار النهضة العربية).
- ٤٣- عبد الله ناصح حلوان، (١٩٨٣): التكافل الاجتماعي في الإسلام، (حلب، دار السلام).
- ٤٤- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الفار، (١٩٩٧): إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي، (الإسكندرية دار المعرفة الجامعية).
- ٤٥- عبد الهادي الجوهري، (١٩٨٣): علم اجتماع الإدارة، مفاهيم وقضايا، (القاهرة، دار المعارف. الطبعة الأولى).
- ٤٦- عبد الهادي الجوهري، (٢٠٠١): أصول علم الاجتماع، (الإسكندرية، المكتبة الجامعية).

- ٤٧- على السلمي، (١٩٨٠): السلوك التنظيمي، (القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي).
- ٤٨- عمرو محيي الدين، (١٩٧٥): التخطيط الاقتصادي، (بيروت، دار النهضة العربية).
- ٤٩- قباري محمد إسماعيل، (١٩٨٠): علم الاجتماع السياسي، (الإسكندرية، منشأة المعارف).
- ٥٠- كمال أغا، (١٩٩٠): الإدارة في الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، دار التعاون للنشر والتوزيع).
- ٥١- لبنى محمد عبد المجيد (١٩٩٢): استخدام طريقة تنظيم المجتمع في مساعدة النقابات العمالية على تحقيق أهدافها، دراسة مطبقة على النقابة العامة للصناعات الهندسية والمعدنية والكهربائية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- ٥٢- ليلي عبد المنعم السيد أبو عوف (١٩٩٤): معوقات الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية مع الحالات الفردية في المجال العمالي، دراسة مطبقة على المنطقة الصناعية بحلوان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.
- ٥٣- ماجدة محمد عبد الحميد جبريل، (١٩٩٨): كوارث المستشفيات (القاهرة، جامعة عين شمس، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث).
- ٥٤- ماهر عبد الرازق سكران (١٩٩٢): العلاقة بين ممارسة العلاج النفسي الاجتماعي في خدمة الفرد وتخفيف حدة المشكلات

الاجتماعية لدى عمال الغزل والنسيج، دراسة تجريبية مطبقة على مصنع الغزل والنسيج بكفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٥٥- متولى السيد متولى: (٢٠٠٤)، الإدارة رؤية معاصرة، (القاهرة، مكتبة عين شمس).

٥٦- محمد أحمد بيومي، إسماعيل على مسعد، (١٩٩٩): السياسة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).

٥٧- محمد أحمد خليل الحمزاوى (١٩٩٦): سياسة الرعاية الاجتماعية فى مجال القوى العاملة، دراسة مطبقة على وزارة القوى العاملة والتشغيل فى مصر. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان.

٥٨- محمد أحمد عبد الهادى، رشاد عبد اللطيف، (١٩٩٩): مقدمة تمهيدية فى الرعاية الاجتماعية، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).

٥٩- محمد أحمد عبد الهادى، شريف باشا (٢٠٠٠): مدخل العلوم السياسية، القاهرة، دار النهضة العربية).

٦٠- محمد شفيق ويسرى أبو سعده (١٩٩٩): التشريعات الاجتماعية العمالية والأسرية، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).

٦١- محمد شوقي الفنجرى، (١٤٠٠ هـ): الإسلام والضمان الاجتماعى، (الرياض، دار ثقيف).

- ٦٢- محمد عبد الحى نوح، (٢٠٠٠): تنظيم المجتمع - نظريات مهارات- ممارسات، (القاهرة، دار الفكر العربى).
- ٦٣- محمد صلاح سالم، (٢٠٠٢): العصر الرقمى وثورة المعلومات، (الجيزة، عين للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية).
- ٦٤- محمد عبد الظاهر الطيب (٢٠٠٤): سيكولوجيا الفئات الخاصة، (كفر الشيخ، المعهد العالى للخدمة الاجتماعية).
- ٦٥- محمد على محمد، (١٩٨٩): أصول علم الاجتماع والسياسة، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).
- ٦٦- محمد فاروق البنهان، (١٤٠٣هـ): الاتجاه الجماعى فى التشريع الإسلامى، (بيروت، مؤسسة الرسالة).
- ٦٧- محمد مجدى قابيل، (١٩٩٥): منظومة حاسبات متكاملة الإدارة الأزمات، المؤتمر العلمى الأول لتنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسب، (القاهرة، الجمعية المصرية لتنظم المعلومات، تكنولوجيا الحاسب).
- ٦٨- مدحت فؤاد فتوح، (١٩٩٢): تنظيم مجتمع المسنين، (القاهرة، المطبعة التجارية الحديثة).
- ٦٩- مصطفى عبد العظيم فرماوى (٢٠٠٠): مقاييس الولاء التنظيمى لأعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان، (القاهرة، جامعة حلوان، المؤتمر العلمى الثالث عشر للخدمة الاجتماعية).

- ٧٠- محمود حسن (بدون): مقدمة الخدمة الاجتماعية، (بيروت، دار النهضة).
- ٧١- مجدى عبد الكريم حبيب، (١٩٩٧): سيكولوجية صنع القرار، (القاهرة، دار النهضة).
- ٧٢- محمد محمد الهادى، (١٩٨٩): نظم المعلومات فى المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية، مكتبة الإسكندرية).
- ٧٣- مصطفى السباعى، (١٩٦٢): اشتراكية الإسلام، (القاهرة، نقابة المهن التعليمية).
- ٧٤- مسعد الفاروق حموده، (١٩٨٨): تنمية المجتمع الريفى والحضرى، (الإسكندرية، المكتب الجامعى الحديث).
- ٧٥- مسعد الفاروق حموده، (١٩٩٥): إدارة المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع).
- ٧٦- محمود أبو بكر، (٢٠٠٢): التقنية الحديثة فى المعلومات والمكتبات، (القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع).
- ٧٧- نادية زغلول سعيد، أحمد حمزة (١٩٩٦): أساسيات الإدارة فى الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، كلية الخدمة الاجتماعية).
- ٧٨- نواف كنعان (١٩٩٢): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، (القاهرة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع).
- ٧٩- ندوة خبراء تدارس قضايا الكبر والمسنين لإقليم الشرق الأوسط (١٩٨٠) (مالطة ، الأمم المتحدة).

- ٨٠- نادية زغلول وآخرون (٢٠٠١): إدارة مؤسسات الخدمة الاجتماعية، (القاهرة، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، جامعة حلوان).
- ٨١- نبيل محمد توفيق السمالوطي، (١٩٩٩): المدخل إلى علم الاجتماع، (كفر الشيخ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية).
- ٨٢- نبيل الحسيني النجار. ومدحت مصطفى راغب (١٩٩٢): إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (الدقي، الشركة العربية للنشر والتوزيع).
- ٨٣- هدى على محمد على وآخرون، (٢٠٠٣): تكنولوجيا الإدارة المكتبية الحديثة، (القاهرة، مكتبة عين شمس للطبع والنشر).
- ٨٤- هناء حافظ بدوي، (٢٠٠٠): إدارة المؤسسات الاجتماعية، (الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية).
- ٨٥- وجدى محمد أحمد بركات، (١٩٩٧): إسهامات مراكز المعلومات ودعم اتخاذ القرار في مساعدة وحدات الإدارة المحلية لتحقيق التنمية، (القاهرة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة).
- ٨٦- وهبى سليمان غاوجى، (١٣٩٨ هـ): الزكاة وأحكامها، (بيروت، مؤسسة الرسالة).
- ٨٧- يحيى مصطفى حلمى، (١٩٨٨): أساسيات نظم المعلومات، (القاهرة، مكتبة عين شمس).

٨٨- يحيى حسن درويش، (١٩٩٨): معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية، (الجيزة، الشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان).

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 88- Abdalla, I.A; (1991) : Social Support and Gender Responses to Job Stress in an Arab Culture. J. of Social Behavior and personality, Vol. 6, (7).
- 89- Abramson, J.S; (1993): Orienting Social Work Employees in Interdisciplinary Settings: Shaping Professional and Organizational Perspectives. J. of social work. Vol. 38, (2).
- 90- Anonymous; (1996): Getting unstuck. J. of HR Focus (PER), Vol. 73, (60).
- 91- Austander, Gail-K, Cohert, Miriam-E (1992); The Role of Computerized Information System in Quality Assumance in Hospital Social Work Departments. U.S.J. of Social Work in Health Care. Vol. (18), mo. (1).
- 92- Arthur, Dunham (1970): The new community organi, N.Y, Thomas Y, Crowell, Co.
- 93- Alfred J. Khan, (1969): Theory & Practice of social planning, N.Y., R.S. foundation.
- 94- Aimiti Etzioni (1977): Mixed scanning, A hrid approach to decision making, in Gilbert & specit, planning for social welfare, N.J., prentice Hall, Inc.

- 95- Bartunek, J.M; Foster Fishman, P.G; & Keys, C.B; (1996): Using collaborative advocacy to foster intergroup cooperation: A joint insider – outsider investigation. *J. of Human Relations (JRL)*, Vol. 49, (6).
- 96- Bemmels, B; (1994): The Determinants of Grievance Initiation. *J. of Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 47, (2).
- 97- Berman Rossi, T; (1992): Empowering Groups through Understanding Stages of Group Development *J. of social work with groups*, Vol. 15, (2-3).
- 98- Brager, G; Holloway, S; (1992); Assessing Prospects for Organizational Change: The Uses of Force Analysis. *J. of Administration in social work*, vol. 16, (3-4).
- 99- Burningham, C; & West, M.A; (1995); Individual Climate, and Group Interaction Processes as Predictors of Work Team Innovation. *J. of small group Research*, Vol. 26 , (1).
- 100- Campion, M.A.; Paper, E.A; & Medsker, G.J; (1996): Relations between work team characteristics and effectiveness: A replication and extension, *J. of personnel psychology (PPS)*, Vol. 49, (2) .
- 101- Chaleff, I; (1996): Effective followership, *J. of Executive Excellence (EEX)*, Vol. 13, (4).
- 102- Chapdelaine, J; (1992): The Dynamics of Work Relations in the Introduction of Total Quality at

- 103- Charles E. Lindblom, (1977): The science of
modelling through in N. Gilbert & spect, (eds),
Planning for social welfare model and t asks , N.J
prentic Hall, Inc.
- 104- Cochrane, et. al, (1993): The Development of
general sci-tech, information policies in china. A
chronology international information & library
Review . Vol. 2.
- 105- Chung, D.K; & Singh, R.N; (1991): Advocacy for
a Cultural Competent Social Work Practice: An
Integrated Approach, J. of Information and
Referral, Vol. 13, (102).
- 106- Cohen, S.G; Ledford, G.E; & Spreitzer, G.M;
(1996): A predictive Model of self-managing work
team effectiveness, J. of Human Relations (HRL),
Vol. 49, (5).
- 107- Cronje, J.I; (1993): The Social Work Manager as
an Integral Factor in the Welfare Organization, J.
of Maatskaplike Werk/Social Work, Vo. 29, (4).
- 108- Danley, J; et. Al; (1996) : HR's view of ethics in
the work place; Are the barbarians at the gate? J.
of Business Ethics (JBE), Vol. 15, (3).
- 109- DeConinck, J; & Stilwell, C.D; (1996); Factors
Influenceing the organizational commitment of
female advertising executives, J. of American
Business Review (ABV), Vol. 14, (2).

- 110- Denenberg, T.S; et. al.; (1996): Dispute resolution and workplace violence. *Dispute Resolution Journal (ARB)*, Vol. 51, (1).
- 111- Diamant, A; (1992): Work and society: Patterns of Organizational Culture, *J. of History of European Ideas*, Vol , 14, (2).
- 112- Dickens, P; (1996): Human services as service industries. *Service Industries Journal (SIJ)*, Vol. 16, (1).
- 113- Disk schoech, An Information systems, in *Encyclopedia of social work*, (N.Y. NASW, Press Volume. 2.
- 114- Donovan, R; et. Al., (1993): Improving the lives of Home Care Workers; A Partnership of Social and Labor. *J. of social work*, Vol. 38, (5).
- 115- Dungee, A.D; & Beckett , J.O ; (1995): Aprocess Model for Multicultural Social Work Practice, *J. of Families in society*, Vol. 76, (8).
- 116- Dunphy, D; & Bryant, B; (1996): Teams: Panaceas or prescriptions for improved performance? *J. of Human Relations (JRL)*, Vol. 49, (5).
- 117- Du-plessis, A; (1992) : EAP's in South Africa: A Macro Model *J. of Employee Assistance Quarterly*, Vol. 7, (3).
- 118- Dwyer, T; (1994): The Sociology of Work: For a Redefinition through Historical and Pheno-

- 119- Eisenschit z, Turner,p; (1997): Rights and responsibilities in the digital age: problems with stronger copyright in an information society J. of library and information science .
- 120- Elis, (1991): Encyclopedia of library and information science,
- 121- Ellis, R Darin; Jankowski, Thomas-B; Jasper, Jarrod E; Abudul, Aziz, (1996): Gero Informatics and the Internet: Locating.
- 122- Estrin, C.B; (1996) : Reengineering your career, J. of Legal Assistant Today (LAT), Vol. 13, (3).
- 123- Ewalt, P.L; (1991): Trends Affecting Requirement and Retention of social work staff in Human Services Agencies, J. of S.W, Vol. 36, (3).
- 124- Falkenberg, L; (1990): Improving the Accuracy of Stereotypes within the Workplace, J. of Management ; Vol. 16, (1)
- 125- Ferris, G.R; et. Al; (1996): Percept ions of organizational poli tics: P rediction, s tress-r elat ed implications, and outcomes, J. of Human Relations (JR L), Vol. 49, (2).
- 126- Frazee, V; (1996) Employees value workplace relationships. Personnal Journal (PE.J), Vol. 75, (6).

- 127- Gaertner, K.N; & Nollen, S.D; (1990): The Effects of Employee Relations Practices on Work Unit Effectiveness, J. of Research in the Sociology of Organizations, Vol. 7.
- 128- Gaudart, C et. al., (1995): Workers Age and Repetitive Work: A Demographic and Ergonomic Approach, J. of Relations Industrielles.Industrial Relations; Vo.. 50, (4).
- 129- Geller, P.A; & Hobfoll, S.E; (1994): Gender Differences in Job Stress, Tedium and Social Support in the Workplace, J. of Social and personal Relationships, Vol. 11, (4).
- 130- Grasso, A,J; (1994): Management Style, Job Satisfaction, and Service Effectiveness, J. of Administration in social work, Vol. 18, (4).
- 131- Gruenfeld, D.H; et. al., (1996): Group composition and decision making: How member familiarity and information distribution affect process and performance, J. of Organizational Behavior and Human Decision Processes (OBP), vol. 67, (1).
- 132- Gulati, P; & Guest, G; (1990): The Community – Centered Model: A Garden Variety Approach or a Radical Transformation of Community Practice? J. of Social work, vol. 35, (1).
- 133- Gutek, B,A; Cohen, A.G; & Tsui, A; (1996): Reactions to perceived sex discrimination, J. of Human Relations (HRL). Vol, 49, (6).

- 134- Gutheil, I.A; (1992): Considering the Physical Environment: An Essential component of Good Practice, J. of Social Work, Vol. 37, (5).
- 135- Hagen, J.L; (1992): Women, Work and Welfare: is There a Role for Social Work? J. of social work, Vol. 37, (1).
- 136- Hart, E; (1996): Leadership teams, J. of Executive Excellence (EEX), Vol. 13, (7).
- 137- Harleigh G. Trecker; "Social Work administration principles and practice" (N.Y., Association press, 1971).
- 138- Herriot, P; & Pemberton, C; (1996): Contracting careers J. of Human Relations (HRL), Vol. 49, (6).
- 139- Hinings, C.Rp et. al., (1996): Values and organizational structure. J. of Human Relations (HRL), Vol. 49, (7).
- 140- Hooijberg, R; (1996): A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity, J. of Human Relations (HRL). Vol. 49, (7).
- 141- Howard, J.R; (1994): Per Control in the Industrial Workplace J. of Sociological Focus, Vol. 26, (3).
- 142- Hunt, E.J; (1996): Communicating in the information age. J. of Canadian Business Review
- 143- Jayaratne, S; Himle, D.P; & Chess, W.A; (1991): Job Satisfaction and Burnout: Is There a

- 144- Jayaratne, S; et. al., (1992): African – American Practitioners' Perceptions of Their Supervisors: Emotional Support, Social Unvermining, and Criticism, J. of Administration in social work, Vol. 16, (2).**
- 145- Larky, L.K; (1996): Toward a theory of communicative interactions in culturally diverse workgroups, J. of Academy of Management Review (AMR), Vol. 21, (2).**
- 146- Loscocco, K.A; & Spitze, G; (1990): Working Conditions, Social Support and the Well-Being of Female and Male Factory Workers, J. of Health and social Behavior, Vol. 31, (4).**
- 147- Malherbe, B.R; & Englebrecht, N.A; (1992): The Social Worker and Stress in the Workplace, J. of Maatskaplike werk/social work, Vol, 28, (2).**
- 148- Markward, M.J; (1991): The Socialization of Youths in the Workplace: Implications for School Social Work. J. of social work in Education, Vol. 13, (4).**
- 149- Marlow, C; (1993): Coping with Multiple Roles: Family Configuration and the Need for Workplace Services, J. of Affilia, Vol. 8, (1).**
- 150- Mason, M.A; (1992): Standing Still in the Workplace: Women in Social Work and Other Female Dominated Occupations, J. of Affilia, Vol . 7, (3).**

- 151- Massey, A.P; & Wallace, W.A; (1996): Understanding and facilitating group problem structuring and formulation: Mental representations, interaction and representation aids, J. of Decision support systems (DSS), Vol. 17, (4).
- 152- Mayo, E; (1945): The Social Problems of An Industrial Civilization. Boston, Harvard University, Graduate School of Business Administration.
- 153- Midgley, J; (1991): Social Development and Multicultural Social Work. J. of Multicultural social work, Vol. 1, (1).
- 154- Milliken, F.J; & Martins, L.L; (1996): Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups, J. of Academy of Management Review (AMR), Vol. 21, (2).
- 155- Mor-Barak, M.E; & Tyman, M; (1993): Older Workers and the Workplace: A New Challenge for Occupational Social Work J. of social work, Vol. 38, (1).
- 156- Mudrick, N.R; (1991): An Underdeveloped Role for Occupational Social Work: Facilitating the Employment of People with Disabilities. J. of social work, Vol. 36, (6).
- 157- Newhouse, D.R; & Chapman, I.D; (1996): Organizational transformation: A case study of two aboriginal organizations. J. of Human Relations (HRL), Vol. 49, (7).

- 158- Ngwenyama, O.K; Bryson, N; Mobolurin, A; (1996): Supporting facilitation in group support systems: Techniques for analyzing consensus relevant data. J. of Decision support systems (DSS), Vol. 16, (2).
- 159- Niehoff, B.P; & Moorman, R.H; (1996): Exploring the relationships between top management behaviors and employee perceptions of fairness. International Journal of public Administration (IJP), Vol. 19, (6).
- 160- Nielsen, K.A; (1992): Research on New Flexible Production Methods: The Roles of the Researcher and Methodological Approaches, J. of Dansk Sociologi., Vol. 3, (4).
- 161- Overman, E.S; & Cahill A.G (1990)Information Study of values in the policy process. Policy review. 9.
- 162- Oyserman, D; & Benbenishty, R; (1993): The Impact of Clinical Information systems on Human Service Organizations. J. of Computers in Human services, Vol. 9, (3-4).
- 163- Parton, N; (1994): The Nature of Social Work under Conditions of (Post) Modernity, J. of social work and social sciences review, Vol. 5, (2).
- 164- Pierce, M.A; & Henry, J.W; (1996): Computer ethics: The role of personal, informal, and formal codes, J. of Business Ethics (JBE), Vol, 15, (4).
- 165- Presthus, R and Pfiffner; Public Administration (N.Y., the Roland Press, 1982).

- 166- Prussia, G.E; & Kinicki, A.J; (1996): A motivational investigation of group effectiveness using social – cognitive theory, J. of Applied Psychology (JAP), Vol. 81, (2), 187-198.
- 167- Ramanathan, C.S; (1990): Stress and Job Satisfaction: Implications for Occupational Social Work, J. of Employee Assistance Quarterly, Vol. 6, (2).
- 168- Ramanathan, C.S; (1992): EAP's Response to Personal Stress and Productivity: Implications for Occupational Social Work J. of social work, Vol. 37, (3).
- 169- Robert, M. (1987): Social Planning, Encyclopedia of social work, N.Y.
- 170- Rowlands, Ian (ed); (1997): Understanding information policy, London: Bow Ker.
- 171- R. Moroney, (1980): The planning process, school of social work, University of north Carolina.
- 172- Schiele, J.H; (1994): Afrocentricity as an Alternative World View for Equality. J. of progressive Human services, Vol. 5, (1).
- 173- Slejska, D; (1990): Attitudes and Behavior of the Working Group oh Conventional and Automatized Workplaces in the Machine Industry. J. of Sociologia, Vol. 22, (6).
- 174- Stevenson, W.B; & Bartunek, J.M; (1996): Power, interaction, position, and the generation of

cultural agreement in organizations. *J. of Human Relations (HRL)*, Vol. 49, (1).

- 175- Sullivan, J.A; (1996): Improving small group performance. *J. of Training and Development (STD)*, Vol. 50, (6).
- 176- Sunno, B.P; (1996): Gendered Relations in the Mines and the Division of labor Underground. *J. of Gender and Society*, Vol. 9, (6).
- 177- Tallichet, S.E; (1995): Gendered Relations in the Mines and the Division of labor Underground, *J. of Gender and Society*, Vo, 9, (6).
- 178- Theobald, R; (1994): Understanding Industrial Society: A Sociological Guide, New York, Martin's press. Inc.
- 179- Thompson, S; (1992): Ethical Issues in the South African Workplace, *J. of Employee Assistance Quartely*, Vol. 7, (3).
- 180- Thompson, P; & Ackroyd, S; (1995): All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. *J. of sociology*, Vol. 29, (4).
- 181- Thompson Tuden; (1996): Strategies in Decision Making in fermont Ludens (eds) policies Decisions and organizations "N.Y, Apploton century,.
- 182- Toupin, L; (1991): The Enterprise of Knowledge and knowledge in the Enterprise: Drift or Anchorage" *J. of sociologie et societes*, Vol. 23, (1).

- 183- UNESCO, (1990): National Information Policies, A Handbook on the Formation Approval, Implementation Paris,
- 184- Vega, G; (1996): When growing businesses self – destruct. J. of small Business forum (SBF), Vol, 14, (2).
- 185- Vest, D; Long M; & Anderson, T; (1996): Electrical engineers perceptions of communication training and their recommendations for curricular change: Results of a national survey, J. of IEEE Transactions on professional communications (IPC), Vol. 39, (1).
- 186- Wegener, N; (1992): Supportive Group Services in the Workplace: The Practice and the Potential. J. of social work with groups, vol. 15, (2-3).
- 187- Wentink, A.A; & Vlaander, G.J; (1990): Information Technology, Performance and New Forms of Work in the Service Industry. International Sociology Association (ISA), asp Association paper.
- 188- Wolekova, H; et al., (1990): Humanization of Work from the View of Dynamization and Modernization J. of sociologia, Vol. 22, (3).
- 189- Zeffane, R; & Macdonald, D; (1993): Uncertainty, Participation and Alienation: Lessons for Work place Restructuring. International Journal of sociology and social policy, vol. 13, (5-6).
- 190- Balgopal – Pallassana – R.; et al., (1997): Improving Quality of Work Life in Singapore:

**Implications for Social Work in Industries, U.S.J.
of Employee Assistance Quarterly, vol (12), no. (4).**

- 191- Buchanan – Julian; Millar, Malcolm, (1996):
Probation Placements and Social Work Education
; -Questions of Quality. U.K.J of SocialWork
Education, Vol, (15), no. (3).**
- 192- Chopman, & Hall, (1994): TotalQuality
Management, U,K, Chopman & Hall.**
- 193- Davis, Liane V. Sherman, Edmund; U.K.J of
Social Work Education Vol (23), no. (1).**
- 194- Derrick, William-Paul, (1987): Astudy of the
Relationship between Educational Prepatation and
Supervisors, Ratings of Performance of
Baccalaureate level Social Worker in a State
Huamn Services Agency U.S Dissertation in Texas
University.**
- 195- Edwards, Gloria Jean, (1986): The Relationship
between Bureacraticstructure, Autonomy, Role
Ambiguity, Job Performance and Job Satisfaction
for Social Workers, U.S, Dissertation in, Michigan
University.**
- 196- Gooding, Anne Danforth, (1999): The Effects of
Social Work Intervention on Quality Assurance
and Quality Improvement of Housestaff Medical
Documentation, U.S, Dissertation in New York
University.**
- 197- Gray, M., (1995): Putting Quality into Social
Work Research, South Africa, J. of Social Work,
Vol. (31), no. (1).**

- 198- Green, Robert G. Hutchison, Elizabeth D. Sar, Bibhuti K. (1992): Professional Performance, U.S.J of Social Services Review, Vol. (66), no. (3).
- 199- Himle, David P. Jayaratne, Srinika, Thyness, Paul A. (1993): The Impact of Setting on Work – Related Stress and Performance among Norwegian Social Workers, J. of International Social Work, Vol. (36), no (3).
- 200- Hurd, Debra-Gage, (1999) Occupational Stress and Health – Related Quality ofmlife among Licensed Social Workers, U.S, Dissertation, in Arkansas University.
- 201- Hussein, H. Soliman, (2000), Contemporary Trends in Social Work Education, U.S. Center of Social Work Education, Widener University.
- 202- James, H Saylor, (1992): total Quality Management Field Manual, N.Y. Megraw-Hill Book, Co.
- 203- Millar Kenneth lewin, (1989): The Development and Field – Test of Behaviorily Anchored Rating Scales for Evaluating Performance of Professional Social Workers, U.S. Dissertation, in Texas University.
- 204- Millar, Kenneth Lewin, (1990): performance Appraisal of Professional Social Workers, U.S.J of Administration in Social Workers, U.S.J of Administration in Social Work, Vol (14), no. (1).
- 205- Molefe, S.P. (1996): Alongitudinal Study of the Performance of students Who Enrolled for the

Bachelor of Arts (Social Work) Degree at the University of North in 1991, South Africa, J. of Social Work, Vol. (32), no. (4).

- 206- Moore, Linda S. Urwin, Charlene A. (1990): Quality control in Social Work The Gatekeeping Role in social Work Education, U.S.J. of Teaching in social Work, Vol. (4), no. (1)**
- 207- Moore, Stephen T, et al., (1991): Performance Guidance Systems in Social Work Practice A Team Focused Approach U.S.J of Community Alternatives, Vol. (3)m no. (2).**
- 208- Packard, Thomas, (1989): Participation in Decision Making, Performance, and Job Satisfaction in a Social Work Bureaucracy, U.S.J of Administration in Social Work, Vol. (13), no. (1).**
- 209- Parker, Miriam Fink, (1995): Social Work Directirs: A study of Management Skkills and Service Quality U.S. Dissertation in Ywshiva University, N.Y.**
- 210- Pearlman, Adria (1990): Creativity and the field work performance of graduate social work students U.S, dissertation, in Yeshiva University, N.Y.**
- 211- Pluillips, David R; Berman, Yitzhak, (1998): Social Indicators, Quality of life and posimodernism; Implications for social Work and the Human Services, U.K. International Sociological Association (ISA).**

- 212- Rosenberg, Gary, Holden, Gary, (1997): The Role of Social Work in Improving Quality of Life in the Community, U.S.J. of Social Work in Health Care, Vol (25), no (1-2).
- 213- Roulaine, Katherine, ('992): A Social Workers Role in Cost Effectiveness and Quality of Health Care Management; A Case Study, U.S., New England Journal of Human Services, vol (11), no (4).
- 214- Taylor, R.D.W, (1988): An Examination of the Relationship between Practice Skills and Academic Course Performance in Social Work Training, U.K.J of Social Work Education, Vol. (7), no. (2).
- 215- Thomas, Eabu, (1991): Performance Appraisal of Social Work Faculty, India, The Indian Journal of Social Work, Vol. (52), no. (2).
- 216- Tsuie, Ming sum, (1998): A Job Performance Model for Professional Social Workers, Singapore, Asia-Pacific Journal of Social Work, Vol, (8), no (2).
- 217- Van Biljjon, R. (1994): The Challenge of Quality Assurance in the Education and Training of Social Work Managers, South Africa, J. of Social Work, Vol. (30), no, (2).
- 218- Van Niekerk, H; (1998): Managing Service Quality in Social Work Organization, South Africa, J. of Social Work, Vol. (34), no. (3).

الفهرس

م	الموضوع	الصفحات
١	الباب الأول السياسة الاجتماعية	٥
٢	الفصل الأول : السياسة الاجتماعية المفهوم والماهية	٩
٣	الفصل الثاني: عناصر وأيديولوجيات السياسة الاجتماعية وركائزها	٢١
٤	الفصل الثالث: السياسة المعلوماتية	٤٥
٥	الفصل الرابع: الرعاية الاجتماعية والسياسة الاجتماعية	٥٧
٦	الفصل الخامس: سياسة الرعاية الاجتماعية للمسنين في الدول العربية نموذجاً	٧٩
٧	الفصل السادس: سياسة الرعاية الاجتماعية للمعوقين في مصر نموذجاً	٩٥
٨	الفصل السابع: نماذج للقوانين التي تشرع سياسة الرعاية الاجتماعية	١٠٩
٩	الباب الثاني إدارة المؤسسات في الخدمة الاجتماعية	١٦٣
١٠	الفصل الثامن : مفهوم الإدارة وماهيتها	١٧٠
١١	الفصل التاسع : مدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة	١٨٧
١٢	الفصل العاشر : التنظيم الإداري	٢١٧

م	الموضوع	الصفحات
١٣	الفصل الحادي عشر : التخطيط كوظيفة أساسية من وظائف الإدارة	٢٣١
١٤	الفصل الثاني عشر : عملية صنع واتخاذ القرار كأحد العمليات الإدارية	٢٥٩
١٥	الفصل الثالث عشر: نظم المعلومات الإدارية	٢٨٣
١٦	الفصل الرابع عشر : الجودة الشاملة مع التطبيق على الاختصاصيين الاجتماعيين بالمؤسسات الاجتماعية	٢٩٩
١٧	الفصل الخامس عشر : المشكلات الإدارية بالمؤسسات الاجتماعية وكيفية التعامل معها	٣١٩



٣٨٠٩٣١١
٠١٠٥٢٢٢١٣٧

الكتاب مفتوح للجميع